唐骏正传

COAY Books

目录
Content

- 序一　它让我重新思考自己的一生
- 序二　选择、坚守和放弃
- 第1节　城下町的秋天
- 第2节　定标准的最厉害
- 第3节　我与比尔•盖茨的差距
- 第4节　Sorry，拒签
- 第5节　第一移民事务所
- 第6节　巧卖“六手车”
- 第7节　君往何处去(1)
- 第7节　君往何处去(2)
- 第1节　淹没在微软帝国
- 第2节　偷师内功心法
- 第3节　魔鬼博士的机遇
- 第4节　西雅图的中国锣鼓
- 第5节　“唐贤内之助”(1)
- 第5节　“唐贤内之助”(2)
- 第1节　David，你的项目怎么样了？
- 第2节　我最崇拜毛泽东
- 第3节　唐骏面试题
- 第4节　让他人变得伟大
- 第5节　“教练”鲍尔默
- 第1节　谁来收拾残局
- 第2节　一定要去北京？
- 第3节　生命中最长的24小时(1)
- 第3节　生命中最长的24小时(2)
- 第4节　特命全权大臣
- 第5节　蛰伏上海：在微软的伤口上
- 第6节　四面楚歌，八面埋伏(1)
- 第6节　四面楚歌，八面埋伏(2)
- 第1节　“微软第一次常委会议”

- 第2节　放手一搏
- 第3节　销售！销售！销售！(1)
- 第3节　销售！销售！销售！(2)
- 第4节　渠道！渠道！渠道！
- 第5节　激情！激情！激情！
- 第1节　透明的天花板
- 第2节　明修栈道，暗度陈仓
- 第3节　第一次感到如此的孤单
- 第4节　史无前例的“荣誉总裁”(1)
- 第4节　史无前例的“荣誉总裁”(2)
- 第5节　当微软已成往事，谁的眼泪在飞

序一　它让我重新思考自己的一生

“唐骏，我想写本中国职业经理人成长的书”，傅桦在电话里的第一句话就是这样的直接，并没有给我太多的考虑余地。“我希望以你作为这本书的主线来写”，已经做到媒体高层，这位朋友的风格还是没有变：简单直接，重点明确。

“谢谢你的欣赏，不过已经有人在写这方面的书了……”我把知道的也直接告诉他了，希望他能重新考虑这个想法。

“哦，不过没关系的，我想我的切入点应该是不一样的。”这个我相信，因为以前他的作品总是能找到不同的角度和思维方式，我喜欢，一直。

这本书的策划案打动了我，关于命运，关于选择，关于人性的思考。我相信作者能够比较客观、独立地思考、采访和写作，我也相信我们多年的交往，能够使他的文字更真实地还原现实。

接下来的几个月，我们的沟通就多起来。他做事很投入，不清楚的地方，一定要问个明白，即使是很晚了，还会在msn上交流；甚至我在国外出差的时候，也会收到他的短信，确认一些细节。他采访了很多人，包括我的太太和女儿。他的人脉资源也很广，有些渠道甚至让我吃惊。

我喜欢这本书，它让我重新思考自己的一生。我很幸运，在我人生和职业生涯中，无论是早期的创业时代，还是微软10年和盛大4年，我总能经历一些别人很难经历的事件，我总能遇见一些让人敬佩的伟人……即使是一些平凡的工作和事件，我也尽量去找到激情和感悟；即使是一些普通人，我也尽量从他们身上学习一些可以学习的，挖掘一些我身上没有的，这是我的习惯。

我感谢微软，感谢微软把我从一个普通的软件工程师培养成了今天的唐骏。微软10年是我学习的10年，经历的10年，更是我成长的10年。微软让我体会到了国际一流企业的管理理念、管理规范、经营模

式、企业文化与市场运作。一切的一切，一生都受益，一生都享用。微软的这段经历，让我可以在世界上任何一个国家，任何一个行业，任何一家企业担任任何一个职务。这就是微软10年给我带来的——让我变成了一个国际化的职业经理人。

我同样感谢盛大，它让我真正地从一个国际化（外企）的职业经理人变成了中国的职业经理人。外企和中国民营企业在很多方面有着很大的不同，以往的外企职业经理人进入中国的民企都以一种难言的方式结束了在民企的职业生涯，重新回归到他们熟悉的外企……

盛大4年的经历是宝贵的，宝贵的是让我摸索到了外企职业经理人在民企的成功的可复制模式。我庆幸，过去的4年我为盛大创造了价值，大大提升了中国的职业经理人给民营企业带来的价值。我庆幸，我没有在盛大转型低迷的时候离开盛大，努力使盛大重新回归王者地位。我庆幸，过去的4年，我和陈天桥先生保持了非常良好的工作关系，我们之间从未红过脸，大家互相信任。这也为中国职业经理与企业创始人之间的合作关系找到了一个双赢的模式。我庆幸很多很多……

我崇尚简单加勤奋，它也是我过去人生和职业经历的基本法则。无论在微软还是盛大，还是现在的新华都，我都是以简单加勤奋作为我的人生观和价值观，我一直在复制它，享受它……

唐骏

2008年9月17日

序二　选择、坚守和放弃

2008夏天，北京香格里拉，阳光在后院的树叶上斑驳陆离。唐骏一身休闲装，坐在靠窗的位置，给我发了一个短信。几分钟后，我和这位身价最高的“中国第一职业经理人”面对面坐在了一起。

时间是3周前定好的。唐骏时间观念很强，在他的记忆中，只有两次对别人说：抱歉，我不得不改变您已经确定的行程。

一次是亲情，他的女儿初中毕业典礼。唐骏的女儿后来对我说：“我们学校要家长来的，我爸爸说，那时候他不能来，他有一个非常重要的演讲，我就哭了，因为这对我来说很重要。没想到爸爸把那个演讲取消了，就是为了来参加我的毕业典礼，让我很感动。”

唐骏告诉我，那一次他下定决心推掉了一个2000人的演讲，因为女儿的八年级毕业典礼，一生只有一次。

另一次是国情，很经典的中国智慧。2003年1月，唐骏接到比尔•盖茨秘书的电话，说盖茨会在2月4号访问中国，请提前做好安排，唐骏一看日历，马上说这个日子不合适。秘书说：盖茨的行程很早就定下来了，我改不了。

唐骏直接把电话打给盖茨。盖茨很诧异：唐骏，你在微软做了这么多年，应该知道，我的计划是一年前定下来的。唐骏不急，他只是很巧妙地用一个数据改变了盖茨。唐骏说，您知道吗？我们中国的春节是5000年前就定下来了。

盖茨很可爱地妥协了，把他所有的行程调整了一下，2月28号到了中国。这是一次双赢，也是唐骏一贯的风格。唐骏从来不和谁红脸，他总是能够找到方法来改变他认为不合理的决定。这也是唐骏之所以成为唐骏的原因。

唐骏，不仅仅能够创造价值，更重要的是他能够发现和珍惜自身与别人的价值。

从一个愤世嫉俗的大学生，到世界500强顶尖级的工程师；从微软的程序员，到微软（中国）终生荣誉总裁；从专家型的职业经理人，到管理型的CEO，从民营企业总裁，到华尔街的明星，在15年的职业经理人生涯中，唐骏经历了三次转型。

同样，唐骏两个字的价值，已经从年薪5万美元，上升到了一次性支付“签约奖金”，价值超过10个亿——不是简单的品牌价值，而是他的新东家陈发树，为他加盟而开出的可以直接兑换的原始股票。

唐骏值这么多吗？陈发树认为，远远不止。确切的说，是他的能力和信用、眼光和胸襟所构成的人脉和“气场”，远远不止这个数。难怪唐骏说，陈发树“厚道，大气”。男怕入错行，女怕嫁错郎，三个老板，唐骏都选对了人。

唐骏说：“一个企业值不值得我去，有几个标准：是不是我有发展空间？和这个企业家合作我们能不能产生一些火花？是不是有远大的志向？这个志向是不是和我的志向相吻合？”

唐骏离开微软和盛大，我得到的消息都比较早。被喧嚣包围的唐骏，内心正在试图寻找一片宁静。当时我只送给他一句话：“向前走吧，沿着你的道路，鲜花将不断开放。”

这是印度诗人泰戈尔的一句话。泰戈尔写这句诗的时候，选择的焦虑和犹豫的痛苦已经不再困扰他。

而唐骏的鲜花和道路又在哪里？十几年中，唐骏在不断放弃和追求着什么？谁的中国梦中国众多的创业者正在转型，从小富即安，到追求梦想和更大的舞台。他们开始寻求与最优秀的职业经理人合作，而未来的国企，也将经历这样的阵痛，将更多的资产交付到那些优秀的、国际化的职业经理人手里。

全球经济一体化，必然带来全球文化的融合。职业精英的修炼，就是全球文化融合的修炼。全球化的企业在摧毁封闭的城池，同时也在张开双臂欢迎那些具备广阔视野、宏大胸襟、良好沟通能力、重压之下仍敢于承担责任的勇气，且不乏专业能力的全球公民。

唐骏的身上，正好汇聚了一个人从普通白领，逐步成长为一个顶尖的全球公民所应该具备的三种文化背景：

严谨的忍者文化：通过约束形成的克己与修炼；

凌厉的鹰文化：通过激励产生的飞扬与梦想；

宽容的龙文化：通过磨砺实现的融合与中庸。

唐骏的中国梦其实是职业经理人走向世界的重要符号。可以断定，类似唐骏的故事，将会不断上演。我们相信，在未来的10年，唐骏10亿元的转会费，将会逐渐变成一个职业经理人阶层可以不断刷新的标准。

而知道自己要追求什么的唐骏们，正在将自己的人生，从“完成任务”转化为追求“一种精彩的状态”。

衷心希望读完这本书的朋友，能够将工作压力转化为人生必备的挑战，并且在更高层次的竞技中获得幸福和快乐。

傅桦

2008年9月28日

第1节　城下町的秋天

在名古屋大学计算机专业做公派留学生的日子里，唐骏过得还是蛮舒服的。当时，他每个月可以拿10万日元生活费，约合人民币8000元。他住在一所日本人家出租的房子，很小，但条件不错——和常州的小瓦房相比，真有天壤之别。

名古屋是日本中部爱知县西部的城市，也是爱知县县厅所在地。名古屋过去是尾张德川的城下町。城下町是以城廓为中心形成的城市，有点类似现在的卫星城。如果读者读过《德川家康》，就会对这里有深刻的印象。它位于中部地区的商业、工业与交通的中心地带，又处在东京和京都的中间，所以又被称作中京。

唐骏来到名古屋时，正好是这里最美的秋天。他立即被这个现代化的城市深深吸引住了。名古屋经济发达，著名的丰田汽车城就在附近。其城区商业气氛浓厚，建设规划井然有序，被誉为日本城镇建设的模范城市。城内到处可见规划整齐的林荫大道，而高楼大厦则林立两旁，掩映在绿树芳草之中。

干净的市区，充满朝气的人群，使名古屋洋溢着欣欣向荣的气氛。唐骏感受最深的，就是这里的现代化、人性化。人们说话彬彬有礼，做事情严肃认真。

在名古屋的日子，唐骏除了学习就是睡觉，除了睡觉就是喝酒。剩下的时间或者一个人独处，或者和同学们结伴而行，到东京、京都走走看看。

名古屋的地理位置，正好在东京和京都之间，乘坐新干线，一个半小时就到了东京；从名古屋站到京都站，乘新干线Nozomi号只需要47分钟，这给他留下了很深的印象。

新干线的全称是“高速铁路运输系统新干线”，流线型的电气火车，像巨型子弹般呼啸前进。20世纪60年代，为了加速经济的增长，日本制定了一项高效率铁路运输的发展计划，目的在于连接关东和关

西地区，沟通东京和大阪两大都市，新干线是这个计划的重要组成部分。东海道新干线是日本第一条高速铁路，从东京经横滨、静冈、名古屋、京都到达大阪，全长515公里。

“子弹列车”的车厢宽敞、整齐、清洁，窗户密封性极好，在高速行驶下，不仅车身平稳，噪音也很小。乘务员小姐非常礼貌，服务水平很高。车厢内设备完善，有免费饮水设施，又有清洁的洗手间、电话间、冷暖空调等。这一切使人感到乘火车也是一种享受。

唐骏到日本的时候，这条新干线已经运行了20多年了。但在唐骏眼里，一切都那么新鲜。他亲身体会到了经济发展给一个国家和民族带来的活力。

那时，日本经济正在起飞，整个国家显示出团结、严谨、礼节和繁荣的可喜景象，日本人的生活节奏也非常快。唐骏不得不佩服大和民族骨子里的精神。

唐骏去看过位于名古屋市中心的热田神宫，这是被日本皇室视为庄严神圣的地方，许多市民亲切地称之为“热田祥宫”。这个神宫是用于奉祀历代天皇承传的、象征皇位继承的三神器之一的草剃神剑的地方。大社里一年间光是祭祀、节日活动就有70项之多，其中最为知名的是每年6月5日的例祭。

唐骏也曾经饶有兴致地看过名古屋的陶器。濑户陶器是名古屋一绝，在日本闻名遐迩。其烧制技术是日本镰仓时代（公元14世纪）从中国传来的，经过几百年的积累形成了从日用杂品到艺术极品等多层次的风格。而有松绞染和服、岐阜的和纸伞等，也是名古屋的特有名品。这些商品完全保留了日本的传统技艺。唐骏在这里，看见了“创新”带来的变化，也看到了“传承”的魅力。

此外，唐骏还去过富士山，不过觉得远看很好，但真正到了山下，进入山中，却又没了感觉。正是这种奇怪的感受，对他后来能够清醒地看待声名在外的企业不无帮助。

身边的热闹，让唐骏突然觉得自己很孤独。虽说好男儿志在四方，但是，孤雁难鸣，唐骏开始想念家乡，想念孙春兰。紧张的学习之余，他患上了严重的思乡病。淡淡的思乡情绪，再次像富士山早上的雾，渗透了年轻的唐骏。

名古屋是日本第三大贸易港。有时候，他独自一人来到港口，看着繁华的码头，不禁想：春兰什么时候可以从这艘船上下来呢？在黄昏的海边远眺着家乡，唐骏就会提醒自己：要加快步伐，把春兰带到日本来。

名古屋紧张的生活让唐骏兴奋，有时又觉得实在没有意义。为了挣更多的钱让春兰早点儿过来，他拼命打工：每天6：30-9：30都在餐厅里洗碗、跑堂。虽然辛苦，但日语也提高得很快。

2008年３月，唐骏在上海金茂大厦用日语演讲时，谈到他在日本打工的经历。他说自己的第一个工作就是在日本洗碗打工，当时工资620日元1个小时，约合40人民币左右。

不过，后来他第一次发现，“脑力劳动”要比“体力劳动”挣的钱多。他收了几个日本学生，教日本孩子数学。两年后，孙春兰也进了名古屋大学深造。孙春兰的到来，彻底治愈了唐骏的相思病。

孙春兰到日本时，唐骏正参与“语音识别和人机对话”的研究，忙得不亦乐乎。两人在一起，生活又充满了希望和生机，每天，唐骏都是喜笑颜开地去学校，又满怀期待地回家。

第2节　定标准的最厉害

但有一天，唐骏却满嘴酒气地回到家，气哼哼的，还一个劲儿地喊：“此仇不报非君子！”孙春兰赶紧把他扶到坍塌米上，递上茶水，让唐骏安静下来。原来，在唐骏班上补习的三名日本学生，数学成绩都分别得了第一，没想到却惹出了一些麻烦。

这些学生一般都是在学校里不爱学习的人，家里面非要弄到私塾多学点。这些小孩来了以后根本不专心，老师在上面写，下面人都不听，学了半天效果也不好。

但是，唐骏老师的课不一样！他的日语非常好，很多学生都不知道他是中国人，只觉得这个老师跟别的日本老师都不一样。他上课不板着脸，课讲得很好，还讲故事，结果唐骏班上的小孩都爱学。而且唐骏很会跟学生拉关系，不管是男孩子还是女孩子都喜欢他，尤其那些女学生都喜欢他，甚至变成了他的粉丝。

唐骏把这些小孩征服了，然后再教他们数学，这些小孩就喜欢得不得了，甚至还到唐骏家开Party。

校长发现唐骏班上的孩子很特别，很喜欢学习，成绩增长很快，就带了很多教师到唐骏班上听课。一堂课下来，校长在会上大骂其他老师无能，责令他们找唐骏拜师，否则就辞掉他们，把他们的工资拿去聘用这位中国老师。

从此，唐骏的班上每天都多了几个正襟危坐的“弟子”。没过多久，有9个“弟子”找到唐骏，设了一桌“拜师宴”。

“拜师宴”间，大家都喝高了，尽情地唱卡拉OK。没想到唐骏的酒量和歌声都博得了服务生的阵阵喝彩，“弟子”们面子上终于过不去了，气得大骂服务生，借着酒劲叫起来：“八嘎！你这个孬种都唱了些啥？让你这破嗓子一唱，简直侮辱、糟蹋了我们日本民歌。今后不准唱我们日本民歌！”

当时，他们人多势众，唐骏纵然有十张嘴也难分辩，只好愤然退席。挑衅者在他身后哈哈大笑，还给校长打电话说：“那个中国老师快要自杀了，我们无法取到真经。”听完丈夫诉说的“冤情”，孙春兰最初也有些愤愤然。不过，转而一想，她有了主意，神秘地笑了笑，对唐骏说：“我们一起想办法治治他们。”

一个月后，9个挑衅者和一些学生家长接到唐骏夫妇的请柬。日本人以为唐骏服输了，想请他们吃饭以保住自己的名声，个个趾高气扬地按时赴宴。

还是那家饭店。酒过一巡，日本人傲气地说：“尽管我们不准你唱我们日本民歌，但是你夫人还是可以唱的，请她唱几曲怎么样？”

唐骏夫妇不动声色地说：“要唱就得比谁唱得好。输了的人得向赢了的人鞠10个躬！”日本人相视而笑：“唷西！唷西！（可以，可以！）”

孙春兰先试着唱了一曲。日本人连连摇头：“一般，一般。”孙春兰不卑不亢地说：“谁好谁坏，可不能让你们说了算。”

日本人有点儿茫然：“那谁说了算？”

“打分器。”

“打分器？”

“对。平时你们谁唱得最好，谁唱得最差？可以让他们先试试这打分器准不准。”唐骏把一个打分软件装进VCD。

日本人哪里知道，中国唱卡拉OK唱得最好的一个姓唐，一个姓孙。为什么？因为后来风靡世界的卡拉OK计分器发明人，正是唐骏！当时，他一直想给刚开始风行的卡拉OK做个打分系统，没想到，还真鼓捣了出来。他和孙春兰一个唱，一个调数据，整个打分系统就按照两个人的音色标准制定的。而唐骏当时在日本学的专业，就是人机互动，如何剥离噪音等等。

两个日本人先后亮起嗓子唱了起来，好的那个得了76分，差的那个得了47分。

“蛮准，蛮准！”日本人都想尝新鲜，一个个上去狂唱，得最高分的还是那个76分的。日本人终于唱不动了，这时孙春兰开始唱，屏幕上显示：88分！日本人开始冒汗了。孙春兰又唱了几首，最低的也有80分。

“怎么样，各位女士、先生？平时，我夫君可唱得比我好哟。你们说他嗓子破，不妨也让他试试？”

日本人找不出拒绝的理由。

唐骏接连唱了三首，每首都不低于92分，最高的那首96分。

“好！好！好！”服务生一次次鼓掌。

“求求你，别唱了，唐先生。我们给你们夫妇鞠躬。”

接下来，日本人呆不下去了，一个个找理由提前退席。结账时，老板告诉孙春兰，已有人抢先买了单。回到家里，夫妇俩笑弯了腰。

天下商战，什么最厉害？标准最厉害！从这天起，唐骏早早就明白了这个道理。不过，他还是有一点搞不懂：“为什么在家里测试时，你的打分总比我高，而今天晚上我的打分比你的高？”

孙春兰笑了：“你发请柬的时候我才琢磨出来的。你的打分器的大部分数据都是以我的测试结果来定的，所以无论你唱得多好，也只能得80分左右，而我无论怎么唱，总能保持92分以上。所以，我以你的嗓音、发声、感情色彩对软件重新做了调整，你今天不得历史最高分才怪呢！”

“我的天！”唐骏由衷赞叹。春兰总是悄悄地帮他锦上添花！

锦上添花的事还在后头呢！唱歌的时候，春兰出去展示了一下打分器，日本有家公司看到后，愿意出5万美元买下这项专利。

“专利？”唐骏突然清醒起来。当时唐骏还是一个穷学生，一无资金，二无市场。但早年买沙子的经历，让他明白一个道理：“货比三家不吃亏！我们去跑跑韩国的公司怎么样？”唐骏的分析是：当时市场占有率最高的公司是日本的先锋公司，占市场份额的27%；第二名是三

星公司，但只有2.3%的市场份额。“我跟老大合作，他当然不会理我。于是我就跟老二合作。”

唐骏找到了三星公司。他对这个发明，已经有了一个底线，那就是5万美元。三星公司对这个软件比较犹豫。当时，三星公司正走下坡路，对每一笔支出都很谨慎。但是，唐骏和春兰相信，只要不着急，一定可以卖出比这好的价钱。

第3节　我与比尔•盖茨的差距

日本并不是唐骏想要常住的地方，但是他还是努力学习，不断提升着自己的能力。如果没有日本的这段努力，唐骏一定不会有今天的成就。

之后，唐骏考上了美国一所学校攻读博士。两个人快乐地来到了阳光灿烂的加州。不久，唐骏获得了一个工作：软件工程师，年工资55000美元。

来到美国，唐骏第一感觉就是这儿非常适合做事情，1990年恰好是美国经济开始复苏、腾飞的时期，唐骏一边工作，一边读书。除此之外，惟的一想法就是自己创业、办公司。

“要知道美国那时的社会是让人充满了创业激情的社会，现在的中国也和那时的美国一样让人有创业的冲动。而我作为一名学生，也有创业的冲动。什么人应该创业？大学生说我想创业，即使摆地摊我也去创业，卖茶叶蛋我也去创业，但那不叫创业那叫为生，因为卖不掉你自己还可以吃掉。我们说的创业是一个事业，这个事业不在于大小。什么人应该创业？一是他有技术，哪怕技术很小但只要有创新，二是一种新的商业模式。”

恰好，经过一段时间的周折，三星公司最终决定付给唐骏8万美元。唐骏、孙春兰兴奋得没睡好觉。8万美元！可以做什么呢？那可是比唐骏一年的收入还高啊！天啦！穷学生一下子变成了拥有8万美元的小富翁！这笔钱可以让生活好起来，还可以买房子，可以做很多事，至少，可以不用那么辛苦地打工挣钱了。

但是，冷静下来，两个人开始考虑：如何彻底改变我们为一份薪资而起早贪黑的人生？两人决定成立公司。靠着转让卡拉OK记分器的第一桶金，1993年唐骏成立了一家名叫“双鹰”的软件公司。名字取自“在天愿做比翼鸟”，意为“比翼双飞的雄鹰”。

后来孙春兰得到信息，才知道三星公司拿了这个专利，市场份额从2.3%涨到10%以上。重要的是，它把专利使用权又卖给先锋公司，光第一笔使用专利费就要了500万美元。而唐骏得知后，立即跳着脚叫了起来。

这件事给夫妇俩上了深刻的一课。8万美元和500万美元，唐骏不用扳着手指，用脚一量，就知道这些钱有多高一叠！

但是，等他再次冷静下来，唐骏还是挺感激三星的，也总算开窍了："别人8万不买你的，也许你5万还卖了呢！这就是商业头脑。有头脑，还要有条件，别人能够卖500万，是三星的实力。为什么今天有比尔•盖茨？盖茨不过做了一个DOS，但当时IBM要花2000万美元买下来，2000万美元对一个年轻人是非常具有诱惑的。但盖茨比我聪明得多，他没卖，而是签约：每使用一次DOS就收5美元。现在我明白了我与盖茨的差距。"

卡拉OK记分器的成功，给了唐骏一个重要的启发。十年后，他把这个启发总结为"一个企业的核心竞争力4+1：资金、技术、品牌、市场还有管理"。

"但当时我什么都没有啊！只有那么一点技术，所以我当时找到了三星公司，经过谈判我以8万美金的价格把它的使用权一次性地卖给了他们，因为我没有商业模式的概念所以才会是那个结果，如果我早认识盖茨10年那么我就不是今天这个样子了。说实话我不后悔，我们每个人也不应当去后悔，人生的经历当中不应该有后悔，我们更多的是向前看。过去你有很多的失误、你有很多的后悔但这种后悔药是没有人吃得起的，你也不要去吃，而应该想未来应该怎样去做。"

虽然梦想比现实大了许多，但唐骏夫妇总算歪歪扭扭地由"做学问"开始向"做事业"转变了。

"双鹰公司"做的第一个软件是与恋爱有关的，而且不同凡响。唐骏捧出一大堆设计草案，夫妻二人反复斟酌。当时，孙春兰的市场感远远超过"大头"唐骏："我们为什么不通过'感情配对游戏'软件来帮助

青年男女成功交友呢？”她建议唐骏围绕爱情、人性这个主题，将家庭娱乐的游戏、征友、个人声像自我欣赏等三套方案合而为一，开发一种很好玩的街头感情配对游戏机。

唐骏立即响应。他迅速开发出一种可放在街头的游戏机。这种游戏机事先存进男女各500人的照片、个人情况和征友条件，还有声音留言。玩游戏者只要投入500日元硬币，软件就马上进行搜索速配，提供三种选择。玩游戏者可以给选中的对象留言，并留下联系方式，之后过几天，可再投500日元硬币查询对方是不是看过留言，是不是也留下一句半句，或表示那么一点儿爱意，看看能不能继续交往下去。

几经周折，唐骏把这款游戏机的技术转让给一家日本公司。这种具有广泛意义的“街头速配机”面市后，瞬间在大阪成为最火爆、最流行的游戏，给日本整个游戏软件市场带来了强烈的冲击。过去的软件是人与机器对话，而这个软件实现了人与人对话。后来传到中国大陆的“大头贴”，就是这样一个东东。

没想到，正是这一成功，使唐骏与微软结下了不解之缘。很快，微软日本公司的一位高层主管发现了“感情配对游戏”，抓住机上标注的版权线索，请美国微软总部帮着找到了唐骏——当然，此是后话不提。

第4节　Sorry，拒签

这时，唐骏认识了一些想出国演出的国内演艺圈的人。唐骏想，干嘛不运作中国人访美演出呢，在美国媒体做广告，再把场地找好，那不稳赚不赔吗?

很快，唐骏的“好莱坞影业娱乐公司”成立了，名字大得有点吓人。刚刚把名字注册下来的时候，他心里兴奋了好一阵子：原来，在美国注册公司这么容易！名字要多大有多大，还挺有气势！当时，他还真的产生了一个很大的梦想：把它变成好莱坞娱乐界的航母！可以拍电影、电视以及培养人才。

然而，现实并没有那么轻松。唐骏很快遭遇了一次巨大的危机。一次演出前，唐骏花了19，000美元请了一个洛杉矶很大牌的律师帮助办演员签证，结果当他把所有场地包下来，15场演出的30，000张票全卖出去，离演出还有10天时，意外出现了。

律师突然告诉他：“Sorry，他们被拒签了。”签证没办出来！演员来不了！唐骏一下子瘫了。不仅要赔20万美元，足以让他倾家荡产，更要命的是，他马上会面临起诉——这是欺诈行为呀！搞不好要进监狱！就剩下10天时间，唐骏什么也做不了。发现着急没有用，他开始冷静下来。那时，唐骏已经拿到了绿卡，他需要换一种思维来解决问题。

他发现，美国的政治和我们熟悉的政治不一样。谁在主导美国?是政治家，但下一任总统谁来当，则由选民决定。不管三七二十一，唐骏向洛杉矶的参议员、众议员写了一封巧妙而又严肃的信：

“我是你的选民，我特别关心你们的施政纲领，你们施政纲领中很重要的一点就是重视对下一代的教育，因为你们觉得下一代是美国的未来，这也是我投票选你们的一个重要原因。

“这次我邀请了很多中国艺术家，但他们的签证签不下来。钱的损失对我来说不是问题，但我每天接到几百个美国小孩的电话，我没有

办法用一个合适的理由可以来告诉美国的下一代：为什么在这么一个名主的国家，这么一个有益社会、有益中美交往的活动，会受到美国移民局的拒签？我没有办法来解释。作为参议员的你，我希望你来帮我做个解释，这是我唯一的一个请求。”

当然，唐骏最后还写了一句：“如果我在5天之内得不到你的回复，我会把这封信抄送给《纽约时报》《华盛顿邮报》等等一系列的报纸”。那是踏进美国3年的唐骏刚刚学会的一句话：“这是我的权利”。

唐骏说，如果他真的不给我签的话，我真的会抄送这些报纸。更重要的是唐骏想到与其把这些信笺抄送给报社，倒不如给他的对手共和党。明年他们竞选时再说：“我是为了美国下一代”，共和党一定会拿出这些信笺：“请你告诉我你为美国下一代做了哪些事情”。

唐骏击中了美国政治家的软肋。他们当然知道其中的利害关系，所以他们收到这封信时很尴尬，一时间有六七个人给唐骏回信，并且把唐骏的信通过不同的方式转交给老布什、白宫办公厅、美国国务院、移民局（美国国务院的任命者是美国参议院，移民局局长是众议院任命，编者按）。

“这些压力最后都转移到了美国驻华大使馆，那几天大使馆接连收到来自总统、白宫办公厅、美国国务院、移民局、两院来的信笺：‘请告诉我，拒签的理由？’”

美国驻华大使馆知道给所有人做任何解释都来不及了，他们马上就给唐骏的公司发函：“我们在Review你的申请，我们发现你们没有足够的证据证明这20个艺术家是世界一流的艺术家。”（美国移民局规定：所有去美国的艺术家必须是一流的艺术家）

唐骏明白，这是要给使馆一个台阶。他马上回复，通过不同的方式来认证这些艺术家：“在中国有13亿人口，里面会说相声的只有6个人，而6个人里面说的最好的是姜昆先生。从这个意义上来说，全世界中国相声说得最好的是姜昆先生！”

唐骏还说："中国湖南有一个在穷山沟里的少数民族，一共56户人家，其中女孩子只有17个：会说话的16个，会唱歌的只有一个！她就是宋祖英，所以宋祖英就是全世界少数民族里面歌唱得最好的!"

唐骏在传真里，一个个用不同的方式来阐述：我们的20个演员在他们的领域里面绝对是全世界最一流的！所以这些人才应该到美国来演出。传真发出后没过24小时就得到了回复。在演出即将开始的前三天，演员们全部拿到了签证。

这次经历让唐骏学会了分析优势，利用资源，抓住关键点。唐骏说："你要来发掘其中的道理：碰到壁垒，我们这些弱势群体不要去碰撞，碰撞后失败的一定是我们。我们需要去绕过这所谓的壁垒。这样才可以为你的未来打开一个通道！"

演出非常成功。但是，这对唐骏已经不重要了，重要的是他无意之间发现了一个巨大的商业机密：就是这么一个简单的过程，你可以看到有多少的壁垒?而所谓的能人，洛杉矶最大牌的律师没有做成功，却被一个叫唐骏的人，没有花什么钱就做成功了。

第5节　第一移民事务所

这个发现令唐骏变得聪明起来——他一直非常关注商业模式，而这次惊险竟然又让他得到另一个赚钱的启示。

唐骏说，他们留学的时候，美国有三大流氓：医生、车行、律师。中国的律师是按案件收费的，而美国律师收费以小时计算。而律师的重要性使你虽受到压榨，反而得感激他。“在美国，律师绝对是超级流氓。后来我就开始来打压这些超级流氓，他们不能做的我能做，意味着他们能做的我也能做，而且能比他们做得更好！”

唐骏送走姜昆之后，立即花了100美元，成立了“第一移民事务所”。这是一个皮包公司，但是名字却很有气势。美国是一个律师市场很成熟的竞争社会。人家介绍律师时，都是哈佛、耶鲁的法学博士。唐骏算什么？计算机科学的博士。有人理你吗？如果一眼就让人看出来是皮包公司，人家更不敢来了。

但是，唐骏抓住了一个弱点：美国的律师事务所和移民事务所，价格都不够透明化。律师都是按小时收费的，一小时300美元。但有时候你谈几次、花N多个300美元，也不一定办得下来。唐骏前面的19，000美元，就打了水漂。

而唐骏的商业模式很简单，价格透明就是核心竞争力：“学生转签证600美元，转绿卡1500元，不成功不收费。”他把价格定得非常透明。当时在洛杉矶市场上没有一个律师事务所敢用这样的模式：不成功不收费，成功以后再交费。

接着，唐骏把自己的广告登满了洛杉矶的大小报纸，引起了巨大的轰动。所有人都觉得这是律师界的革命。他的事务所很快人流如织，租了三条电话线，还根本接不过来，电话总占线，客户开始抱怨。“我赶紧跟自己另外一个软件公司的部下说：你们先别做软件了，都过来帮我接电话！”

那时唐骏自我感觉好极了：一下就铲除了三大流氓之一。

然而他的主业是软件，他读了十几年的书就学会了软件编程，其余什么也不会。让唐骏当个律师事务所的首席律师，他都不敢见客人，那怎么行？

唐骏就让公司的工作人员坐在前台，让他们说："我们的律师现在很忙，他在学法律！"真是笑死人——"大律师"唐骏确实正在临时抱佛脚，抓紧学法律。

看到那么厚的法律书，唐骏头都大了。怎么办？看目录！把目录记住就可以了。既然不可能把一个个案例细节记清，那只要听到一个案子时能以最快速度翻到对应的某页就可以了，到时再临时攻关。

他花了一个多星期把美国有关移民的案例、法律通通浏览了一遍，OK，现在至少可以知道什么样的案子在哪里可以找到资料。唐骏至今还为这样的快速学习能力而自豪。10多年后，他在对中国大学生的演讲中特别提到这样的能力：知道现在社会上最需要什么样的人才吗？不是那种给你一本书6个月后回来你考了90分，而是一本书给你一天你能告诉我书里大概60%的内容，因为这个社会变化太快了，这样的人才最容易成功。

当时在洛杉矶有37家华人律师事务所，但是后来洛杉矶有关华人移民的案子80%到了唐骏的事务所，他开始招架不住了。

唐骏第一次尝到了商业模式的甜头。进入律师行业，很多人都说没有机会，表面上看，也确实没有机会了——37家事务所，因为唐骏的进入，最多只是变成了38家，但是格局并没有发生本质的变化。但是，唐骏通过差异化的商业模式改变了整个洛杉矶律师事务所的营销模式。

唐骏发现：虽然说低成本是一个最好的办法，但这不是最重要的核心竞争力。成功率才是最重要的核心竞争力！如果只是走低价格，那是在扰乱市场。而他用透明的成本，加上成功的示范，彻底改变了这个市场。商业模式，后来成为唐骏过关斩将的一个重要武器。

第6节　巧卖“六手车”

唐骏刚到美国时，600美元买了一辆已经转手五次的旧车。但要开律师事务所，唐骏就得买辆新车装点门面。

买了新车，精打细算的唐骏要把旧的卖掉。他花了5美元，请了一个墨西哥小男孩把车洗得干干净净，再拍张照片，在学校里贴了个广告，上面写得很简单：车很好，价格面谈。唐骏还多了个心眼，把自己的新车停靠在旧车旁边，目的就是要告诉对方“我卖车不是车不好，而是因为我有了更好的”，这就是商业上的强势销售。

很快来了一个美国人，问唐骏：这车怎么样？”

“性能非常好。”

“为什么要卖？”

唐骏说：“看见那辆新车没？那是我刚买的。你试车的时候当心点别把新车碰到了。”

“美国人问：车的性能好到什么程度？”

唐骏说：“你放心，回去先开三个月，不用交钱。开完后，你觉得好，回来交钱，不好，把车送回来。”

美国人从来没听说过这种卖车方式：哪有用三个月还不用付钱的？性能一定很过关！不然这人不会这么自信。

“多少钱？”美国人问。

唐骏说：“中国人不在乎钱的！”“那总得有个价格吧。”

“很简单，你按车的质量开个价，你说多少就多少！”

美国人也乐了：“实在不好意思呀，我觉得这车各方面都挺好，我先开一价吧，900块行不行？”

唐骏心想：我买来的时候600美元，开了1年多还反倒升值50%！值了！拍板，成交！

唐骏后来总结说：在商场上很多时候我们需要这种强势的销售方式。这也是心理战，要在心理上压过别人，那么他就会在你面前不堪

一击。我们每个人都要学会这种心理能力，这是自信心的能力。

“我们所说的自信不是那种盲目的自信、自大、自傲。中国人传统认为人应该谦虚，所以很多大学生到了企业他也很谦虚，但你想想看，什么人应该谦虚？是那些取得成就的人，那些伟人。大学生们还没有资格谦虚，我们在企业的时候不应该对老板说‘不行，我还在学习的过程中，不要把这么重要的工作交给我’，你们想作为老板怎么会喜欢这么没自信的人呢？而且谦虚在这里已经变成了一种态度了，你的谦虚反而表示你不愿意干工作，所以大学生你们千万不要谦虚，你们应该这样说‘老板，把这工作交给我吧，我会努力的。我要是不会我就请教别人’。现代企业不需要谦虚！我希望你们能站出来和老板说你能！这才是企业要的精神，这样企业才会发展，而对于你们来说你们才有更多的机会，当你每次把满意的结果交给老板的时候，老板就会把更重要的工作交给你，对你来说这是良性循环。”

第7节　君往何处去(1)

移民事务所的业务变得比他的主业还要成功，唐骏突然有了一种失落感：我是做软件出身的，结果软件没有做出什么来，做律师事务所反倒成功了。

唐骏是个闲不住的人，他喜欢挑战。虽然律师事务所做得还不错，但不是他的追求。他的追求是什么？他也不明白，但至少做回到自己的主业，总得能够给多年的学习生涯一个交代吧？但是，做软件他又做不大，做30-40人的小公司没有成就感。

那时候，比尔•盖茨完全在唐骏生活圈之外，双鹰软件、好莱坞影业娱乐公司和第一移民事务所都让他忙得焦头烂额。

1994年，唐骏的女儿唐惟子即将出生。那时，他已在美国买了房子，把父母接到了美国，家事已不再用唐骏操心。

但另一种困扰，开始不断冲击着他不满足的内心。每一个踏上美国领土的华人，都会从骨子里领会一句话：ThinkBig（想做大）。但是，实际上当一个人安逸的时候就很难放弃了。唐骏后来对我说："刚踏上美国的时候，什么都没有。光着脚的时候说ThinkBig，很好理解：我什么也没有怕什么，但是一般当你安逸了以后，你再去ThinkBig，这个时候就需要一个境界的跨越，没有这个境界的话做不到。

"安安稳稳地做一个高级白领有什么不好?当初出来创业很难的，特别是像我这样，我放弃工作的时候说我要出来做，我一个工程师拿着55，000美金一年的工资，你说能做到这一点需要什么样的勇气在里面？现在好了，有了三家公司，又不满足了，我真的很困惑：自己究竟需要做什么呢?

"或者真的像那个永远解脱不了的问题：你是谁？从哪里来？到哪里去?

“其实中国的很多人都有一种狭隘的心态，做一个小老板，小富即安。我觉得这是狭隘的心态，在我看来就是一种狭隘的心态。”

“小作坊”做到顶峰时，他开始考虑选择另一种生活。他需要一个更大的舞台。其实，命运总是安排了一个机遇，在恰当的时候恰当的地方等着你。

1994年的一天，唐骏忽然接到一个电话：“你好，我是微软公司，街头速配机是不是您的发明？”

“对。”

那是唐骏与一个日本公司合作的产品，嘤嘤求偶的青年男女打开街头的电脑，就能够搜索他们感兴趣的资料。在互联网还没有兴盛的90年代初，“街头电脑速配”吸引了很多含蓄内向的东方人。

“产品显示了您杰出的创造力和想像力，有没有兴趣加盟我们公司的日本分部？”

日本分部？唐骏婉言拒绝了。唐骏当时并没有把这个电话看做人生的转折点。那时的微软也还没有达到现在号令天下、唯我独尊的状态，但已经成为一个具有非凡潜力的成长型企业。

几个小时后，求才若渴的电话再次响起，对于真正的聪明人，微软公司是决不肯放过任何机会的：“你好，唐骏先生，您是否有兴趣到总部来工作?”当时，微软公司正在开发WindowsNT3.5远东版，懂中文又懂日文的唐骏是这个项目的最佳人选。

第7节　君往何处去(2)

唐骏记得，当时他做的第一件事情，就是打开微软的网站——呵呵，后来做到微软（中国）区总裁的他，至今还觉得那时微软的网站首页有些滑稽，像个破壳而出的小鸡，仔细一看，黑色的基调，半圆的图形，又像一条停泊的船的剪影。上面一行大写的文字：

WelcometoMicrosoft’sWorldWideWeb.

Wheredoyouwanttogotoday?

唐骏犹豫起来。我将往哪里去？唐骏已经发现了自己的企业做不大，而他是个喜欢将事情做大的人。日本、美国的学习经历，使唐骏迅速改变了中国人根深蒂固的“宁为鸡头，不为牛后”的观念。他看到了未来的局限性，在哪都可以创业，但并非在哪都有进入世界一流公司微软总部的机会。然而，要放弃三家企业，到一个公司从头做起，唐骏又有些犹豫了。

躺在产床上的孙春兰竭力动员丈夫抓住这人生关键的机遇。她劝丈夫：“我们不是已经很无奈地意识到，自己的企业任它怎么快速发展都很难赶超微软？微软的奥秘在哪里？难道你不期望洞悉微软强大的秘密？如果要当老板，在美国100美元就可注册一家公司，什么时候不可以当呀？”

妻子的睿智，让唐骏的视野更加广阔。微软！这是一家什么样的公司！当时，1994年3月21日，微软总裁盖茨与马可考移动通讯公司的总裁克雷格•马克考刚刚宣布了一项耗资90亿的合作计划。按照该计划，微软将把840颗通讯卫星发射至轨道，以实现全球化通讯。这个信息虽然后来没有了下文，但是，唐骏的一颗心已经被比尔•盖茨宏大的计划点燃了。北京邮电学院科班出生的唐骏，曾经获得过邮电学院的研究生考试光纤通信第一名。

全球化通讯计划！那是一个多么令人心潮澎湃的计划！唐骏从美国的媒体上也看到了富有远见的好老板盖茨。从1986年开始，比尔

•盖茨的净财富值就已经达到3.15亿美元，并首次登上《福布斯》美国本年度美国富人榜。最让唐骏心动的是，比尔•盖茨对自己的企业和未来充满信心——那是一种混合了美国梦、创业精神、新商业模式和技术力量的自信。

1994年，比尔•盖茨接受《花花公子》杂志采访时说："要知道，我身上并没有美元，我只是持有微软股票。因此（在谈论我的财富时），他们只是做一些乘法，然后给出一个吓人的数字。"没错。正是这些"不是美元，不是现金"的股票，在2008年6月27日比尔•盖茨退休的时候，已经达到580亿美元——他把这些资产，全部捐献给了慈善事业。

1994年3月18日，比尔•盖茨首次到中国访问，受到当时中国国家主席江泽民的亲切会见。综合分析这些信息，唐骏发现了一个趋势，或者说是未来的秘密：微软将在中国大展宏图。

到微软去，"广阔天地，大有作为"。哪怕是从最初级的程序员做起！"就当我到这样一个大公司去学艺好了！"他这样给自己划了一条底线。

有了妻子的支持，唐骏果断地把正在盈利的3家公司送掉一家、转让一家、卖掉一家，毅然决定去世界顶尖级的公司微软做一名普通程序员。孙春兰则待在洛杉矶照顾父母，养育女儿，让丈夫集中精力工作。

第1节　淹没在微软帝国

1994年的一天，收到面试通知的唐骏启程赶往微软总部所在地西雅图。

虽然微软公司因为他的一项发明，主动打电话邀请他加入，但是他进入微软仍然经过了严格的考试和面试。面试官一共有7个人，面试的风格千奇百怪，每个人都拥有无理由一票否决权：可以是因为你的发型或者口音，又或者仅仅是那天早上面试官和妻子吵了一架无名火无处发泄，都有可能导致面试的失败。

微软的一切安排规范而细致，不愧是世界一流大公司，唐骏心里既为之折服，又忐忑不安：要知道，这可是被称之为全美面试最难的地方，1∶20的比例，7轮面试，7个不同的人和他们不同的问题，7个小时，一票否决……这就是后来发展为“360度面试”的雏形。

所谓“360度面试”，就是进入一家公司的时候，你的上司、搭档、下属、平行部门的同事都将成为你的面试官。他们的满意程度直接决定你是否能够就任这个职位。甚至可以说，你未知的下属完全可以否决一个他不认可的领导。

早在微软初期，比尔•盖茨和史蒂夫•鲍尔默就一直致力于发现和吸引业界的精英人才，亲自参与所有新员工的招聘工作。他们的用人哲学、招聘理念、面试智慧成为微软最优秀的传统之一。

后来出版的一本名为《微软360度》的书，曾对微软的面试和管理文化有过生动的描述：很多年前，一个新入微软的主管要面试一个程序员。他自己有一个程序没写完，想把面试的事推了。他的老板发现了，给他说了这么一番话，这番话相信很多微软的管理人员都牢记在心，并传给了他们的手下。

他说：“微软现在公司股价在市场上值上千亿。投资人下了这些钱，相信我们值这么多。但你看，如果把我们的公司大楼、计算机、

办公设备等不动产全卖了，也得不了几个钱。剩下值这几个千亿的就是我们这些‘人’了。如果我们请不到最好的员工队伍，公司的价值就会不断下降。投资人可不想看到这个！无论你在干什么，招聘工作任务一到，把其他事都推掉！”

唐骏很喜欢这种面试规则，他在以后的工作中把它带到每一家他就职的公司：只有让每一个人喜欢，以后在工作中才有可能合作愉快，互相信任。

最终，当第7个面试官员向唐骏表示祝贺时，唐骏脑海里立刻浮现出了和比尔•盖茨、鲍尔默言谈甚欢的场景。他很喜欢这种面试规则，并在以后的工作中把它带到每一家就职的公司：只有讨每一个人喜欢，以后在工作中才有可能合作愉快，互相信任。

然而短短几天后，当他真正以一个微软员工的身份来观察微软时，就像一条小溪突然汇进浩瀚的大海，他感觉自己一下子就被淹没了:50栋办公大楼巍然耸立，30，000多员工在各自岗位上工作着，到处停满了汽车，间或还有公共汽车穿梭其中，秩序井然……身处世界上最宏伟的软件帝国，他感觉到了敬畏：“唐骏，你何时才能在这里熬出头?

第2节　偷师内功心法

微软的第1年，勤奋工作的同时，唐骏开始潜心学习微软的“内功心法”。

微软内部有专门的网站介绍微软的招聘哲学与价值观。其中，微软招聘哲学强调说，一个人的自身能力（naturalabilities）和天赋（talent）比他的经验更重要。要成功地适应微软的环境并取得成就，有五大核心素质（coretalents）是必须具备的：

1.聪明智慧（smart）

2.工作勤奋（workhard）

3.做事到点（gettherightthingsdone）

4.热爱技术（passionfortechnology）

5.可塑性强（beflexible）

一个企业的价值观可以从侧面告诉了你这个企业的员工们是些什么样的人。微软的价值观清楚地告诉你谁是“微软人”——微软内部自己称为Microsofties。微软要求员工至少应该具备下面几项个人素质，并在工作中遵守这些准则：

1.正直和诚实（Integrity&Honesty）

2.开放和尊重（Open&Respectful）

3.勇于面对挑战（BigChallenges）

4.激情（Passion）

5.责任（Accountable）

6.勇于自我批评（Self-Critical）

以开放和尊重为例，“开放”指的是大家都要有开放性的思路，能够在工作中善于听取来自各方的与自己不一样的意见和建议；“尊重”则要求员工们要充分考虑到采取和谐方法去说服其他人，要求大家在追求是否完成了工作的同时也要讲究工作是如何完成的。这个准则要

求大家能够充分理解并尊重别人，有良好的容忍之心，在听到不同意见时，特别是在别人提出反对意见或进行辩论时，也要尊重对方。

这些观念深深地铭刻在唐骏的内心。他甚至毫不费力地就把其中的一部分输入到了后来的盛大和新华都之中。“偷师学艺”10年的唐骏非常明白，这些价值观才是一个正宗门派的独家心法。

正如微软全球资深副总裁张亚勤所说：微软能够在竞争激烈的高科技界历经三十多年的竞争，从一个在1975年只有11人开始的小团队发展到今天有8万全职员工的大型跨国企业，能够在世界范围内不断扩大市场、进行新技术和新产品的开发，达到一个信息业界领头羊地位的高度，它的成功后面积累了无数优秀的企业素质和具体的实践：深具远见的领袖、高效的企业领导机制和团队结构、优秀的员工、开放的企业文化与良好的工作环境。

加入微软时，唐骏只是一个软件工程师。很多人不理解，放弃自己公司的总裁位置，去做工程师？唐骏觉得人要能上也要能下。他下决心要在这里潜心深造。

10年后，唐骏功成名就，而当年和他同批进入微软的软件工程师，仍旧在工程师的位子上埋头苦干。

第3节　魔鬼博士的机遇

唐骏在微软有两步很关键：一是从工程师到部门经理；二是当上微软（中国）的总裁。1996年，唐骏已经在微软学徒两年。他努力学艺，终于发现了第一个机遇：中文版和日文版一直滞后于英文版近一年。这样的问题，在日趋全球化的今天已经应该不是问题了。

唐骏相信微软发现他决不是简单的因为他会写程序，而是看中了他的创造性和商业头脑。唐骏知道，在微软技术上比自己强的人太多了，只有找到自己的核心竞争力，并把它发挥到极致，才有可能从几万人中脱颖而出。

唐骏向上层建议：在发布英文Windows的同时，发布中文版和日文版。

“唐，你不是第一个提出这个问题的人，但却是第一个带着解决方案和认真态度的人。”他的直接上司这样评价他。同样，在每一个优秀的企业，只有能够提出问题并且解决问题的员工才会获得更多的机会，施展更大的才华。

很快，微软就调派了资金和人手，放手让唐骏去解决版本问题，30岁出头的唐骏博士从默默无名的小工程师一跃成了微软总部WindowsNT开发部门的高级经理。

微软当年开发多语言版本的思路是：先开发英文版，然后再将英文版移植到其他语言版本上去。此前，把英文平台的Window版本移植到别的文体平台上，每移植一种文字版本都需要几十个工程师两年时间。Windows3.1中文版就比英文版晚了一年半。唐骏觉得这种办法很愚蠢。在他看来，Windows在开发的时候，就应该基于双字节，这样其他语言的版本软件就可以和英文版同时推出了。微软采纳了唐骏的建议，NT组的700多名程序员开始认真地听唐骏讲解《如何写国际版本的操作系统》。

唐骏负责Windows日文、韩文和中文版的开发，手下有30多人。他创造性地改变了原软件的内核构造，把文体的开发时间压缩到8个月。他以微软历史上前所未有的超高速，带领所属部门成功地设计、开发并向外发布了简体中文版、繁体中文版和韩文版WindowsNT3.51和NT4.0，这一提速为微软创造了数以亿计的效益。唐骏的设计思想也被Windows95和Windows98引用，他为操作系统的国际化做出了杰出的贡献。

值得一提的是，微软全部采用唐骏方案的Windows2000，在英文版发布仅三个星期后就推出了中文版。后来，WindowsXP英文版和中文版全球同步发行，为唐骏赢来了更多的机遇。一时间，在部下的眼中，唐骏成了干啥成啥的“魔鬼博士”。

在微软第3年，唐骏抓住了最大的一个契机。他认为这得益于自己摸索出的另一条生存法则。微软大部分员工都是美国人，同事之间除了工作几乎没有任何往来。然而，唐骏却牢牢记住了所有帮助过自己的同事。逢年过节，他就会发邮件给他们表示感谢和祝福，这在微软人心中留下了很深刻的印象。

劳丽是微软总部的一位总监级人物，她曾经给予唐骏的部门人力方面的帮助。每过一段时间，唐骏就会给她发邮件问候。正是这个只有两面之缘的美国人，为唐骏带来了改变一生的机会。

1997年的一天，一次微软高层重要会议正在召开，会上刚提出要在中国建立微软技术中心的计划，劳丽就飞快地给唐骏发了一封电子邮件：“唐……你对此是否感兴趣？”

唐骏毫不犹豫地迅速回复她：“我非常感兴趣！”劳丽立即起身：“我向各位推荐一位最合适人选，我相信他有足够能力担负此重任……”

第4节　西雅图的中国锣鼓

一天，孙春兰听到一阵越来越近的锣鼓声，心里纳闷：这是在西雅图，哪来的中国锣鼓？她和老人、孩子急急跑出门外一看究竟，发现敲锣打鼓的竟是唐骏的同事。

原来，唐骏的同事从微软总部前来庆贺唐骏取得的成就，并感谢嫂子孙春兰的支持。为了这次庆贺，微软的同事整整准备了两个月，甚至专程去纽约的唐人街购买中国锣鼓。同事们从微软总部就开始敲锣打鼓了，总部占地面积有一个小城市那么大，他们直敲得50幢办公楼的员工都探出头来。

这一阵锣鼓感动得孙春兰和老人热泪横流，孩子也拍着手乐开了。

唐骏的同事轮番向孙春兰及老人介绍说：唐经理在微软通用操作系统结构设计和开发方面做出的重大成就，使他成为操作系统的世界级计算机专家，需要庆贺；唐骏经理从1.8万名竞争对手中脱颖而出，成为微软大中国区技术中心的总经理，即将去上海赴任……

那一刻，孙春兰除了自豪，更多的感受到了微软公司的人文魅力。

孙春兰自己都没有想到的是，她的很多建议也成为了“微软文化”的一部分。在微软总部工作的几年，唐骏让部下认同了一个“由夫人认证出来的”重要理念：做软件，不仅是技术开发，更是艺术创作，需要最大限度地发挥人的创造激情和想象力。人的激情和想象力与环境有关，在充分个性化的自由空间，人的激情才会喷薄而出。

唐骏让每位员工在自己那20平方米的办公室里随意布置，不做任何规定。部下欣喜若狂：有人把艺术珍品搬来，把办公室变成小小的博物馆；有人把办公室弄成小图书馆，让心爱的书刊陪伴自己工作；有人往办公室搬花草树木，让自己在大自然的怀抱里完成每天的工作。而唐骏的办公室里，最显眼的是乔丹的照片。

这就是微软的文化：包容、创造，像海绵一样吸收。多年以后，唐骏对我说，在事业上他最难忘的三件事情，就是拿到出国研究生的入学通知书、微软的offer、微软回国任命书。

1998年1月1日，时任微软总部WindowsNT开发部门高级经理的唐骏从美国带了4个经理来到上海，组建微软大中国区技术支持中心。微软总部对中心的要求很高：要在一年内达到和其他技术支持中心同样的水平；一年之后，这4名外籍经理必须回美国，只留下唐骏一人撑大旗。

第5节　“唐贤内之助”(1)

回到中国，唐骏对上海的印象既亲切又陌生。在国外10多年，上海已经发生了翻天覆地的变化。当时，位于黄浦江畔陆家嘴金融贸易中心、遥对东方明珠广播电视塔的上海第一楼——88层金茂大厦已经封顶。这是世界第三高建筑，让唐骏感到很振奋。

金茂大厦56-87层是世界上最高的超五星级金茂凯悦大酒店。从56层至塔顶层，大酒店的核心是一个直径27米、阳光可透过玻璃折射进来的净空高达142米的“空中中庭”。唐骏后来陪客户在那里用餐，特别留意了那里均匀流淌在中亭高昂的乔木和其他绿色植物上的阳光。而真正流淌着的空中庭院的水韵，反而被忽略了。

第86层为企业家俱乐部，也是后来唐骏经常光顾的地方。唐骏加盟盛大后，还在那里发表过演讲。

当然，他最喜欢的还是香格里拉，喜欢那种静谧而又气韵流动，传统而又现代的风格。在香格里拉会客，或者进餐都是一种享受。香格里拉的采光和色彩，特别让人感觉到一种类似丝绸的高贵和典雅。但他没有想到，后来在香格里拉的一次私人晚宴，竟然改变了他整个的一生。

一切都是新鲜、振奋和欣欣向荣的景象。甚至上海很多工地不断传来的气锤的撞击声，唐骏都很快适应了。他感觉到了一种由衷的自豪，虽然已入美国国籍。但上海浦西那种平静中带着繁华，夜里灯红酒绿的街道和吴侬软语的气息，又让唐骏倍感亲近。

上海，我回来了！唐骏在心里默默地说。带着全新的梦想，他将给上海，给微软带来一些意想不到的变化。

到上海前，唐骏向夫人征求管好中国外企的法宝。孙春兰整整考虑了一个月，送了一个“锦囊”给唐骏。回国半年后的一个周末，唐骏打开夫人送的“锦囊”，一张大16开的信笺上仅写着两句话：

“你对你的部下能像对咱们的女儿唐惟子那样吗？”

第5节　“唐贤内之助”(2)

“你的公司离‘好家庭’还有多远？”

在孙春兰眼里，治大国若烹小鲜。同样，待员工如同待家人。唐骏深以为然。

两年后，由第三方咨询考核公司对微软5万名员工抽样调查显示，唐骏所领导的全球技术中心员工的满意度达到91%，位居全微软第一，打破了微软的历史记录。这里面也包含了春兰的功劳。唐骏按照夫人的指示，将一个新的公司治理得井井有条，又富有人情味。

有一次，唐骏向部门经理发火了。原来，他看见一名员工因踢足球膝盖磕破了在流血，尽管那员工说：“没关系，踢球哪有不受伤的。”

但唐骏还是心疼不已，如同看见女儿唐惟子膝盖磕破了一样。上海微软员工一般都是刚从学校毕业的大学生，很喜欢踢足球，公司后勤部每个星期都为他们安排场地。

一天，唐骏亲自去察看场地，发现那场地坑坑洼洼的，有的地方还有石子。他立即打电话给后勤部经理：“你知道那名员工为什么会流血吗？你有没有亲自去看看那个场地？”

听了唐骏的一连串责问，后勤部经理深感惭愧。唐骏下令：“下一次一定要找一个好一些的绿茵场，要有草坪的！不管花多大代价，一定要找到！”

后来，后勤部经理找到一块专供国家足球队集训用的场地，但那里的管理员不愿意租给他们，原因是“国家集训专用”。唐骏得知后亲自出马，想方设法说服了管理员，终于得到了那块场地的使用权。

一年后的一天，唐骏把这件事在E-mail中告诉了孙春兰。那时，孙春兰也已从UCLA的一名大学教师考入微软总部工作，负责最基础的C++语言编程。她的办公室里挂满了丈夫和女儿的照片，最醒目处

是克林顿吹萨克斯和乔丹投篮的照片，不过照片的脸蛋已换成唐骏的了。照片下面是女儿送给她的一句话：“你是世界上最好的妈妈。”

孙春兰读着丈夫的邮件，心满意足地笑了。她回了他三个“S”：“Stupid，Silly，Stubborn(愚笨、愚蠢、固执)。但你如此S下去，可能会真的龙腾虎跃。”

第1节　David，你的项目怎么样了？

1998-2001年，微软上海技术支持中心因业绩突出，4年间“连升三级”，从大中国区到亚洲区再到全球，从最初的27人发展到现在的400多人。这一中心是微软在总部之外、唯一的一个全球技术支持中心。微软总裁斯蒂夫•鲍尔默高度评价该中心是“最高效、管理最完善、最理想的微软技术机构”。

同时，唐骏展现出来的卓越管理才华征服了比尔•盖茨的心，受到了微软公司的充分肯定。1998年，微软授予唐骏最高荣誉——比尔•盖茨总裁杰出奖；2000年，又授予其杰出管理奖；2001年，唐骏获杰出贡献奖。此外，比尔•盖茨在同一年再次为唐骏颁发了最高荣誉奖。这在微软历史上绝无仅有——唐骏是微软全球5万员工中迄今为止第一位，也是唯一一位两次获得最高荣誉奖的管理者。比尔•盖茨还盛赞说：“唐骏的工作对微软来说是里程碑式的。”

如果说后来唐骏做中国区总裁的最大成功，是销售、管理与中国策略的成功，那么，他在上海负责微软全球技术中心时最大的成功，就是管理和人力资源上的成功。

唐骏首先总结自己的成功是“管理的成功”。他认为，作为管理者，他日常工作最重要的应该是员工管理。为什么？因为所有的战略实施，所有的业务都是员工做的。CEO只管业务的方向，员工才是业务的实行者。

“什么样的人算成功呢？每个人的参照标准不同，对成功的定义不同。而我所认为的成功就是超越了自我能力。100分的能力做成了120分的事情，我的潜能挖掘出来了，这就是成功。一个成功的经理，或者一个优秀经理的定义是：你是不是把你部门每一个人的潜力都发挥出来。CEO的职责是什么？就是给员工指定一个很好的业务方向，把

员工的潜能真正激发出来。管理是我每天的功课，而员工管理又是第一优先的。”

不过，他在上海的管理模式中融入了很多个人魅力的因素。昔日的“乐器王子”管理的第一手段，就是把企业当作一个乐队来指挥。演奏曲子要靠乐团中每个成员，唐骏花了很多时间跟乐队的每个团员沟通，把他的管理方式、思想、理念告诉每一个人。他要让每个员工、每个经理都非常清楚，他是怎么样来管理这个乐团的，他要达到的指标是什么，他用什么方法来挖掘每个人的潜能。有人说，唐骏在那个时候，是名符其实的HR第一总监。

的确如此。对人的重视，是唐骏带兵的重要原则。从员工的招聘、培训、考核等所有HR管理的事务唐骏都亲自出面，亲自面试学生，给他们上课、作培训，还设计了一套在线考评程序：员工把每次工作完成数字填进去，系统就自动给出了评估等级。

唐骏后来总结说：其实我只专心做了一件事，就是让我的员工感动。

“感动员工的方式可以是多样的。我当时就给人事部门订了一条规定：所有加入微软（中国）的员工都要经过我的面试。刚开始的时候，有些中层觉得不理解，甚至怀疑我对他们不够信任。其实我的目的就是在员工还没进入微软的时候就‘感动’他们一下，让他们真正感受到什么叫‘以人为本’，感受到公司对员工的重视——公司的总裁面试每一个员工，即使是最基层的员工。很多从其他公司来的员工十分感慨，说在前一家公司里工作多年，和公司老总没有任何对话机会，而来微软的面试都是总裁亲自做，感觉自己一下子被重视了，这就叫感动。

“有一天晚上，我在公司楼里的电梯里遇见了工程师David，他正好带着未来的女朋友‘巡视’完公司。我就主动地说：‘David，最近你们工行的客户项目做得怎样了……’第二天早上，我的邮箱里收到了David的邮件，说我让他在他的女朋友面前很有面子，因为连总裁都知

道他的名字还知道他在做什么，觉得他在公司里很重要，也一定会有前途。他说他女朋友对他的好感迅速增加了几十分；以后一定要继续努力，不辜负期望……David真的感动了。”

那时，很多公司经常出现掌握核心技术的员工“牛气冲天”，或者跳槽给公司带来损失的情况。唐骏在培训新员工的时候，特别强调团队精神和透明管理：透明不仅是提拔的过程，还包括做业务的过程。你的计划、方案、设计都必须公开，大家共享。这是公司的管理规定。你很了不起，我们承认，但是你的知识要贡献出来。我们当然不希望有人走，尤其是优秀的人走。但是即使一个最优秀的人走了以后，也不会对公司造成灾难性的损失。

在团队精神方面，唐骏讲了一个故事：

第一次登陆月球的太空人其实共有两位，除了大家所熟知的阿姆斯特朗外，还有一位奥德伦。当时，阿姆斯特朗所说的一句话“我个人的一小步，是全人类的一大步”，如此早已是全世界家喻户晓的名言。

在庆祝登陆月球成功的记者招待会上，有一位记者突然问奥德伦一个很特别的问题：“由阿姆斯特朗先下去成为登陆月球第一人，你会不会觉得遗憾？”

在那尴尬的注目下，奥德伦很有风度地回答：“各位，千万别忘了，回到地球时，我可是最先出太空舱的。”又环顾四周笑着说：“所以我是由别的星球来到地球的第一个人。”

大家在笑声中，都给予了最热烈的掌声。

成功不必在我，团队成功就是我的成功，你会不会欣赏同事的成就呢？你愿不愿意从心里给予热烈的掌声？成人之美不但是一种修养，更是一种美德。在当今社会中，没有团队精神的人是很难成功的，单打独斗的人将逐渐被时代所淘汰。

微软在财富500强的评比中有三个第一：一是吸引人才第一。能进微软的人都被认为是很优秀的人；二是财政实力第一；第三就是管理第一。管理要看管理的影响力、管理的指数。比如说业务的管理、人

员的管理，它有一套体系在里面。比如你的人均工作效率是多少？100人所产生的销售额是多少？每100个人有多少经理？每个人的人均销售额是管理出来的。管理层也一样，一个经理可以管理10个人，经理太多容易扯皮，经理太少，管理做不细。一个经理管10个人，这是微软一条不成文的规定。唐骏在上海时期就开始形成自己的管理风格。到微软（中国）总裁时期，管理逐渐成熟。到了盛大又为之一变，再到新华都，已经非常圆润了。

第2节　我最崇拜毛泽东

GE的韦尔奇说过，他最重要的两个人是财务总监和HR总监。而HP大中华区总裁孙振耀说：在世界500强做事，无非就是销售、市场、客服、物流、行政、人事、财务、技术、管理几个大类。

不过，500强的CEO当中最多的是销售出身，第二多的人是财务出身，这两者加起来大概超过95%。公司小的时候是销售主导公司，而公司大的时候是财务主导公司，销售的局限性在于只看人情不看数字，财务的局限性在于只看数字不看人情。

唐骏则把HR（人力资源管理）当做企业管理的核心：在看数字的同时看到人的作用。

在上海的日子，唐骏就明白了，一个好的HR总监是公司成功的基础，也是CEO的左膀右臂，可以从各个角度帮助他管理公司。他在接受《人力资本》杂志采访的时候，谈到HR总监要具备四种能力：

第一，要对公司的文化、管理背景有深刻了解。

第二，要有实际操作能力。

第三，他要有很强的战略规划能力，他的战略与CEO的战略是平行的。这对HR的能力要求非常高。“当我们看业务时，我看的是业务，他看的是人。我从市场角度来看，我分析可能是合作伙伴做得好，可能是市场方面做得好，但是他说等一下，我们来看看做得好的是哪一些优秀的人员？如果做得不好，我就必须思考：是我的布局有问题，还是设想有问题？还是合作伙伴策略有问题？这时，HR则要看到人员的问题。不仅是看到问题，他还需要知道通过什么方式来解决这个问题，是提拔培养还是外请？”

第四，他需要对业务非常了解。你对业务不了解，就只能永远在观望。

后来，唐骏在管理的实践中，开始慢慢地把HR分为几个层次：“一个好的HR，他来帮助你做工作。你让他做的工作他全部能完成，

我有一个思路或想法了，他能帮我执行下来。我要透明的管理，他帮我建好了结构；我要6+1招聘，他会帮我设计结构；培训课程设计好，员工满意度每年上升15%。这些做到了，是一个很好的HR了，但是还不够，还不是一个‘超级HR’。

“超级HR是什么呢？他是策略性的HR，是对于一个CEO来说最重要的HR。他能站在策略的层面，和我一起来看未来的目标，他要在业务的不同层面来支持我，帮助我，但不是简单地解决问题。我要的超级HR，是来帮我把业务做大的HR。

“我不能说HR就比销售总监重要，或者后者比前者重要。不同的场合重要的程度不一样。我只知道一件事，一个工作、一个项目，这个时候一定有一个人是最重要的，我要把他抓住。这是微软的一个理念，微软永远不会说财务总监是公司最重要的，或者说HR总监是公司最重要的。

“为什么大家愿意到微软来，还有一点很重要，他看中和谁在一起工作。和高手在一起你会跟着水涨船高，和一般平庸的人在一起，很快你也退步了。所以，和优秀的人共事是能提高个人价值的。

“微软最开始就选择这个行业里最优秀的人，这对后来者就是很好的吸引，形成一个正反馈。这也是我为什么看重招聘，我要保证我招进来的人都非常优秀，我建立一个很好的系统，进来的人都很优秀，又有一套优秀的管理机制，让每个人都发挥他的潜力，这样的公司没有理由做不好。”

在唐骏眼里，什么样的员工最优秀？“我们不会太看重你过去的经验是什么，要看的是你的学习能力、创新能力，你的反应灵敏度、职业化程度，还有你的价值观等是不是符合微软的核心价值观，如正直、公正、有激情等，把这一系列的因素综合在一起来考核。至于过去做过什么，只要你具备那些素质，给你两个月就能学会新的知识了。”

唐骏发现，对中国公司的管理，人性化更重要。中国人更讲究人情、道义。在美国，工作就是工作，回家之后绝对不会考虑工作中的事。而在中国，工作与家庭不分。晚上你和客户一起吃饭，哪怕是聊一些家常，还是为了业务。他知道，一旦把员工这种“拼命”的感觉找到，把他的能力激发出来，公司管理就成功了。

“如果你全部按照西方的管理方式（做），还不一定能把中国人的潜能给激发出来。”唐骏开始追求一些细节的“人性化”管理：公司派人给亲友送月饼，替员工接机、联系洗衣店等，给员工创造各种方便。一个月举行一次运动会，尽量做到大家零距离。“

中国人喜欢在一起打打球，但美国人可能不喜欢这样，他们更希望多和家人在一起。微软（中国）的管理不能硬套美国的模式，不能太过商业化，要讲究人性化”。

唐骏说，微软亚洲技术中心的员工满意度还只是91%就已经是全球第一了，再要上升一个点很难。但是再难也一定要去做。你是我的员工，我有责任要做让你满意。我想不到一个对公司不满意的员工会面带笑容为客户服务。

让团队和员工满意，也是唐骏对自己要求的重要标准之一。他曾经把这些标准归纳为八个满意度：客户满意；老板满意；同事满意；自己满意；朋友满意；家庭满意；社会满意；未来满意。这就是唐骏与众不同的地方。

善于从现象中总结，再将总结出来的精华生动地还原到现实中去，这是唐骏学习《毛泽东选集》的深刻体会。唐骏曾经说过：“我是读着毛主席语录长大的，我对毛主席有一种特殊的恋情。如果你问我最崇拜的人是谁？我一定会毫不犹豫地回答：毛泽东。”

第3节　唐骏面试题

唐骏在挖掘和发现员工潜力方面，也有独到之处。“我是先让他们演奏，我在一旁观察跟得上跟不上。跟不上，为什么？是因为工作态度原因，还是工作技巧？确实不行的再换。到目前为止，我对我这个团队还是非常满意的。至于观众，半年以后他们才能告诉我好还是不好。那时才能知道是乐团指挥的问题还是乐团团员的问题。这样才能把员工‘我拼了’这种潜能挖掘出来。”

微软招聘员工时非常有特色。除了考一些基本的题目外，还会出一些智力题。上海微创新员工的招聘，题目都是唐骏出的。

为什么要这么做？唐骏发现，现在的大学生进入企业就开始抱怨。唐骏说：“我刚来微软的时候也发现微软有很多问题，但是我没有抱怨，而是利用晚上和周末的时间研究，最后才有多语言引擎的出现。我选择了别人没去做的事情。”他认为，在职业生涯中，要学会创造机遇，而不是等待机遇。

唐骏提醒刚入职场的大学生：“现在大学生学的东西在社会上很难用得上，社会不是一本书，你读完了，然后考你一下，你成绩出来了就是好学生。社会没有这样一个标准，它有方方面面的挑战，所以就要求你一定要适应这样的社会。我愿意招聘一些适应社会能力强的人，而不希望是死读书的一类人。”

当然，唐骏也提醒大学生：找工作其实和找女朋友、出国一样，要把不可能变为可能，面对机遇和挑战，一定要执著。

“唐骏面试题”曾经在网络上流行了好一阵子。我们不妨来试一试：

第一道题：电视台某著名新闻主持人即将离开他主持的节目，去寻求更好的发展。在他主持最后一档节目的时候，他将向两年来支持、喜爱他的观众致告别词，请帮他写一段短而精，又有创意的告别词。

第二道题：记者A和B，约定单独采访某知名人士，时间分别为13：00-13：30，13：30-14：00。记者B等到13：35仍未见记者A结束采访，但14：00还有新的采访任务。假设你是记者B，你会以什么样的方式来说服记者A，让他结束这个采访？唐骏说，他的面试题都没有标准答案。唯一的要求是让人心服口服。

第4节　让他人变得伟大

有人质疑唐骏：技术出身，怎么又擅长销售和管理？唐骏坦承并不精通销售，也没有一整套管理理论，他只是很善于沟通和处理人际关系，懂得去了解人们内心的需要，而销售和管理正是和人打交道的工作。

就管理而言，在美国的公司里，你只要付给员工薪金就可以了，而中国的员工很重感情，他们需要被尊重和被感动，这就需要一种中国式的人性化管理。

企业需要技术的创新，也需要管理的创新。唐骏提出“中国式的国际化管理”观念，即西方的管理框架体系加上中国的文化背景。例如，中国大多数企业的企业文化都存在着管理者的明显印记，学习的大多是美国企业文化中的“结果管理”，而我们最需要学习的是过程，即企业制度文化。

中国式的国际化管理需要“圆心理论”，即公司总裁是圆心，所有的员工都是圆周，总裁与员工必须是等距离的。

唐骏发现，企业发展的阻力有30%源于企业自身的内耗。究其原因，总裁身边总有那么几个走得特别近的人，我们称之为圈内人，而没有加入这个圈子里的人就拼命想加入，这就造成了企业的内部政治斗争。

这在外企是没有的。解决这个问题的最好方法就是等距离。只要总裁对圈内某个人好，这个人固然可以对你忠心耿耿，而圈外的人就会觉得这个公司不是我的。企业的发展不能仅靠几个圈内人，需要大家的努力，所以需要用“圆心理论”激发每一个员工的潜能。让他们知道，总裁是一视同仁的，对他们所有人都很好。

唐骏说，良好的管理是先建立文化制度，再融入中国式的人性化管理。而中国的大多数企业都是先进行人性化管理，再建立文化制度，问题就在这儿。

细心的唐骏发现，在微软（中国），经常有员工请三四个小时的假，去机场接来看望他们的父母，但这在美国的管理制度中是不允许的。“我就想出一个办法，由员工自己接变成公司派人接。我用60元委托第三方的代理公司代表微软去接他们的父母。这样既符合中国人的传统孝道，也让员工的父母感到公司的亲切，对其子女的关爱。最重要的是为公司节约了很大的成本，因为微软是以一分钟一美元计算的。”

唐骏明白，即使他不这么做，那些员工也会请“病假”的，因为他们心里不舒服——父母大老远来看子女，子女连接都不接，这是不孝，这就是文化的不同。这时候照搬照抄美国的管理模式，是行不通的。而现在的情况转变过来了：你看，子女在公司很有面子，很有前途，公司还亲自派人来接他们的父母！父母高兴，子女放心，对公司更加忠诚。

唐骏说：“企业文化的核心是激发每个员工的潜能，让每个人都喜欢公司。中国的员工需要感动和温暖，所以我只专心做一件事，那就是感动每一位员工。”“我希望让所有进微软的人都感受到公司的重视。”这样的原则一直坚持到唐骏担任中国区总裁。

2003年，微软（中国）华南区总经理赵方跳槽到苹果公司，唐骏正在澳洲开会。按照惯例，先要竭力挽留，如果去意已决，那就说几句客气和祝福的话就算了，但唐骏没有。他在电话里问赵方：“你想好了？”

赵方回答说：“想好了。”

“那你等我回来见上一面再走。”唐骏诚恳地说。

赵方说真的没有必要，真的很感谢微软，感谢唐总。

赵方没有想到，唐骏放下电话便赶赴机场，坐飞机到香港，再坐两个小时汽车到广州。见到赵方，他并没有挽留她，而是和她聊天，谈生活，谈未来，谈广州的天气。半个小时后，唐骏又马上赶回了澳洲。

第二天，媒体纷纷报道：唐骏为了挽留赵方专程飞回国。这让赵方很有面子，苹果公司也很有面子。唐骏也很高兴："虽然我辛苦了一点，但我希望她带着荣誉感离开。实际上，我是做给苹果公司看的，让他们觉得自己挖到了一个真正的人才，要不然唐骏不会专程来挽留她。这样做对她本人以后的发展有利。更重要的，我在做给我的员工看，让他们知道，公司一直很关注你，直到你在微软的最后一刻。"

在后来央视《对话》节目中，唐骏谈到他的管理思想："我比较喜欢谈激情，因为我就是一个很有激情的人。有一类人是自然有激情的，他还有能力来激发别人的激情。像我这样的人就是，我现在在微软工作就很有激情，10年后如果我到另外一家企业也同样有激情（笑）。还有一类人需要激发，70%的人激情是需要调动起来的。人是需要环境的，当你在这种环境下，大家都有激情，你就很容易有激情。作为领导你需要创造一种有激情的氛围。

"领导激发员工激情的方式有很多，首先要有激情的氛围，这就需要我们通过不同的形式来创造；其次是制度；第三是你能给员工带来?么。即使有制度、有氛围，员工还是会很现实地想：我自己得到了什么？要让他体现出作为微软员工的价值，时时刻刻体现他的价值，他才会有激情。这个价值不仅仅是薪酬。通过薪酬激励员工，这是最不科学的方式，因为人对金钱的欲望是没有止境的。微软的工资也不比其他公司高，很多人留在微软是因为喜欢微软的企业文化。对我来说，我希望他感觉到做这份工作的意义所在，让每一个人找到自己的位置。公司需要一系列的制度，让他感受到在这个氛围中就可以得到公司的承认。谁都想得到承认，制度就需要公平。"

氛围、制度、价值，其实是用制度来保证氛围与价值的。那么，唐骏在制度方面有什么具体的做法呢？

外企内部最大的问题是：采取淘汰制，员工之间竞争激烈，团队合作是永恒难题。唐骏则尝试在内部灌输一种理念：让他人变得伟大。怎么才能实现"让他人变得伟大"？你要去帮助别人，你都能让别

人变得伟大，你自己不就更伟大了吗？另外我们有一个制度配合，就是“优秀员工评选”，公司每年会评两次，在网上不记名投票，我也会投一票。谁会拿到更多的选票？很简单，是经常帮助别人的人。微软员工最在乎这个奖，我的很多副总拿到这个奖时都是泪汪汪的，这个奖是公司内部给他的最高评价。这个奖还是员工晋升中很重要的一项考核。另外还有一个制约的制度，我们不断地提醒员工“你不要忘了，你要去拿这个奖。”有的人可能不在乎拿奖，但他一定会在乎提拔的。硬性、软性的套在一起很有效，这样是一整套程序。很多新员工进来就会觉得：怎么那么多人愿意帮我？这在其他公司是很少的。

在这种企业文化中，他也会想去帮别人。这样激情就出来了，一个人保持激情很难，如果大家都有激情，就很容易了。剩下的就是简单加勤奋了。

2002年微软召开全球峰会，唐骏激动地发现，每个人胸前的卡片上都写着：“MakeOthersGreat.(让他人变得伟大。)”他的理念成了微软公认的七大文化之一！

第5节　“教练”鲍尔默

史蒂夫•鲍尔默是微软公司的首席执行官。1980年加盟微软，是比尔•盖茨聘用的第一位商务经理。他是天生的销售明星和演说家，一站上演讲台就会有难以抑制的澎湃活力。激动的时候，鲍尔默习惯于把任何东西都强调三遍。

鲍尔默在微软改变了两个人：一个是盖茨，一个是唐骏。或者说，他改变了整个公司艺术至上的行事风格，把微软人从纯粹技术的思维方式，引导到全球化公司人性的管理风格上来；把技术至上，引导到了目标、绩效和企业凝聚力上来。

如果我们把最初的盖茨、唐骏等人比喻为规划和建设房子的人，鲍尔默带给他们的，就是装修、装饰、小区环境、样板房和整体销售。

唐骏从鲍尔默身上，发现了管理原来是这样富有魅力的一项工作：管理就是充分调动人的激情，共同完成目标和使命的工作。其实，唐骏后来成功的一个重要因素，就是融合了鲍尔默的管理能力与融洽的工作方法。

鲍尔默是个很有个性魅力的人。他在底特律私立学校时，担任橄榄球后卫。队友史蒂夫•珀拉克回忆说：“史蒂夫从不言输。他总是不停地进攻进攻。”

高中阶段，鲍尔默就担任一个篮球队的经理人。教练回忆说，鲍尔默是他当时见过的最好的经理人，球队需要用的球和毛巾总是放在它们应该放的地方，他从那时起就是团队精神的典范，因此，整个队伍的状态一直都非常好。20年后，鲍尔默回到母校，在开学典礼上他送给新生的忠告是，“打开你的思路，放远你的视线。”他说，“因为永远有想不到的机会你没有想到，你没有看到，可是这个机会会给你带来一生惊喜的突变。”

1974年，18岁的鲍尔默在哈佛念二年级时，认识了同楼同级一个瘦瘦的红头发学生——他就是后来微软的创始人、世界首富比尔•盖茨。这两位数学疯子是在学校电影院里观看《雨中情》和《橙色钟表机械》两部电影时相遇的，并一见如故。对数学、科学及拿破仑的激情使他们成了知音，鲍尔默和盖茨搬进同一个宿舍，起名为“雷电房”。他们在一起，整夜激昂地争论拿破仑，一个声音试图压倒另一个声音，整个宿舍像雷电一样亢奋。

鲍尔默和盖茨一样精力充沛，可以几天几夜熬夜不眠。两人会在早餐时碰面一起讨论应用数学，比赛数学游戏。大多数时候都逃课，花尽可能少的时间，得尽可能高的分数，这就是他们的游戏。

和盖茨内向型性格刚好相反，鲍尔默是个外向型的人，热情洋溢，有幽默感，喜欢用煽情的语调表达自己，并有极强的社交能力。两人个性不同，但性格互补，有着惊人的默契。这为他们以后的肝胆相照、精诚合作奠定了基础。

哈佛毕业后，鲍尔默以优异成绩考入斯坦福商学院，但他决定推迟去报到。他去当时设在新墨西哥州阿尔布奎克市的微软总部拜访盖茨，然后去辛辛那提的宝洁公司任职，担任产品助理经理。他先在宝洁公司做市场营销，从小甜点到电脑屏幕什么都卖，并在那里认识了现在GE(通用电气)的CEO伊梅尔特。1979年春，他前往斯坦福读商业的“教练课程”——MBA。

1980年，恰好是唐骏考入北邮的那一年，成立5年的微软陷入了非比寻常的困境。公司里都是技术天才，急需一个远见卓识的管理天才。盖茨欣赏鲍尔默惊人的亲和力、煽动力和凝聚力，认为鲍尔默具备一流的领导能力。微软恰好需要这样的“管理软件”，盖茨断定，鲍尔默的加盟，将会把微软推向一个全新的时代。他需要做的，就是如何说服鲍尔默。

在鲍尔默内心游移的时候，“睡在上铺的兄弟”盖茨找到他，一语中的：“你不是要成为拿破仑吗？这就是拿破仑时代。拿破仑需要剑

——踏破尸体征服世界，而今我们只用横空出世的科学就能征服整个世界。”

在商业道路上和无数竞争者拥挤着前行的鲍尔默猛然觉醒：这是开天辟地群雄并起的时代，是一场机会稍纵即逝的资讯革命时代。当整个世界还在沉睡中，谁先醒来，占据优势，谁就将获得世界。他的信条和盖茨的信条惊人的相似：科学是领先者的天下，而不是追随者。可是他不懂编程序，提出自己只行使管理职能，绝对不编程。但盖茨需要的就是鲍尔默这样的超级大管家。

在盖茨的游艇上，微软以5万美元的年薪和7%股份的合同聘用了鲍尔默。24岁的鲍尔默放弃了斯坦福的学业，来到深陷危难的盖茨身边。1980年，盖茨聘请鲍尔默担任自己的助理。当时微软才16名员工，鲍尔默是第17位员工。鲍尔默成为微软第一位非技术的受聘者，也成为微软最重要的企业教练。

20年间，鲍尔默先后担任了微软公司多项重要职位，负责公司运营、操作系统的开发、销售和支持。1998年7月，他被提升为总裁，负责微软的日常管理与运营。2000年1月，他被任命为首席执行官，全面负责微软的管理，包括实现微软的梦想，即通过优秀的软件，赋予人们在任何时间、任何地点和通过任何设备沟通和创造的能力。

鲍尔默用自己的努力，证明了职业经理人是可以在辅佐别人成功的同时，获得自己的财富和事业的成功。同样让唐骏佩服的，是鲍尔默目前的身价：150亿美元，在福布斯富豪榜单上排名第43位。鲍尔默有几个原则让唐骏受益匪浅：

第一：掌握自己的命运，否则将受人掌握。

第二：面对现实，不要生活在过去或幻想之中。

第三：坦诚待人。

第四：不要只是管理，要学会领导。

第五：在被迫改革之前就进行改革。

第六：若无竞争优势，切勿与之竞争。

这些原则，唐骏后来全部用上了。

第1节　谁来收拾残局

唐骏从来不算命。他只知道，自己的命运要靠自己去把握。不过，很多人看了唐骏的面相，都说他南人北相，必定要经过大的周折，才能够大福大贵。孙春兰这么说，一个信息产业部的领导见到唐骏也这样说。

2002年3月15日，对微软全球技术支持中心总经理唐骏来说，是改变命运的一天。他突然收到了一封意想不到的邮件，是微软(中国)公司总裁高群耀发给他的。高群耀在信中告诉唐骏，他要离开微软。唐骏非常吃惊。

“我将于2002年3月29日辞去微软(中国)有限公司总裁兼总经理职务，去追求在业界更富于挑战和对中国发展有更多贡献的职业生涯，”高群耀说。信末所留的电子邮件地址为高群耀私人邮箱，不再以microsoft.com结尾。

唐骏立即拨打高群耀手机，高群耀手机关机。唐骏马上给高群耀回了一封电子邮件，对高群耀说，自己感到很伤感，很不希望他离开微软，能不能重新考虑一下？唐骏劝说高群耀的理由是：“第一，你对公司很好；第二，公司需要你。”

唐骏没有收到高群耀的回复。事情来得太突然。3月初，高群耀去上海，唐骏还和他一起吃早餐。那时正好做完年度中间报告，两个人所谈的都是报告中工作的事情，高群耀丝毫也没有流露去意。

微软(中国)公司、微软全球技术支持中心和微软（亚洲）研究院分别是微软设在中国的三大机构，唐骏和高群耀之间有很多合作。高群耀每次到上海，两个人总会在一起吃饭。唐骏感觉高群耀为人很温和，也深受同僚尊重；唐骏感觉高群耀也很尊重他，因为“我是微软老员工”。

高群耀去意已决，唐骏隐隐约约感觉到，高群耀发送这封邮件应该还有很深的寓意。

确实让唐骏猜中了。高群耀向微软高层提出离职意向时，特别举荐唐骏接手微软(中国)总裁职务。这是高群耀高明的地方，也是高群耀值得尊敬的地方。对一个公司来说，这是非常职业、非常负责的举动。在跨国公司，有一个不成文的惯例，除非被公司解雇，公司高管要高升或离开原来的职位，应当为自己培养出或选出合适的接班人。

高群耀用心的举荐，既体现了一个优秀的职业经理人难能可贵的职业精神，也符合微软总部的意思。

唐骏收到高群耀电子邮件的第三天，媒体开始报道“高群耀辞职”一事。两天后，微软对外证实高群耀离职。又过了三天，唐骏收到微软高层雷德蒙的电子邮件：“有重要事情要和您商量，请您回美国一趟。”收到这封电子邮件，唐骏预料到，微软总部要他来收拾残局。

早在1999年5月的一个上午，微软(中国)区总经理吴士宏辞职。当时，微软亚太区总裁罗迈克打电话给时任微软亚洲技术中心总裁的唐骏，就问他有无兴趣进驻北京，总揽全局。唐骏坚决地回答：“不。”因为他明白，条件还不成熟，他的实力还不足以掌握微软(中国)。同时，他非常清醒地意识到，北京和上海的工作环境、工作方式、工作范围完全不一样。在北京，他将花费更多的时间处理非业务问题。这是专业出身的唐骏不愿接受的。

现在，唐骏的第一反应仍然是“不能做”：“我的人生哲学比较简单，我喜欢开心，我不追求富贵荣华。就算现在没工作了，我也无所谓。我有房子、有车，今后吃饭的钱也有了，这辈子我会过得很开心。所以，我不会因为追求名利、地位、金钱而失掉快乐。”

“我唯一的要求就是做我想做成功的事情，而且，在做的过程中我要特别地开心。我不是冒险主义者，我不冒险，也不需要冒险。”

第2节　一定要去北京?

唐骏很坚决地答复总部："我不能去北京当总裁。我在上海已经做得挺好，我不想离开上海。而且，我已经答应做微创CEO了，微创（上海微创软件有限公司，编者按）是盖茨对上海的承诺。全球技术支持中心和微创同时兼做，我的担子已经足够重了。"

但微软高层态度非常坚决："唐，现在是公司关键时期，你说的那些公司可以通过各种方式解决，但你现在必须慎重考虑我的提议。明天，我还会给你打电话，还会谈同样的事。但公司的策略一定不会变，你必须重新考虑一下。"

第二天，微软总部的电话又来了，是更高一级的高层。唐骏这次没敢直接说"不"，他先听对方说。情况紧急，对方也不兜圈子。

"公司一定要你来做总裁，你说的那几个顾虑，我们都已经考虑过了，你可以兼任微创CEO，你不是舍不得你原来的公司吗？你可以在全球技术支持中心继续挂名。你当了总裁，公司上下一定会支持你。"

总部将话说到这份上，唐骏已经没了推辞的余地。唐骏说："再让我考虑一下。"实际上已经松口。

但是，唐骏的内心很矛盾。唐骏这一天的日记记录了他的真实想法：

上午在美罗大厦偶然见到了亚勤（张亚勤，时任微软亚洲研究院院长，编者按）。这个神童一直是我非常尊敬的人物，他的智慧是我不可能攀比的，他的成就更是我从来都没有想象过的，看过他过去的论文，光题目之多就让我佩服得很。

更了不起的是他的情商也很高很高，特别是他说话时总是滴水不漏的，非常"政治正确"，一个领导者的料。这个人未来肯定还会有大发展的。

"亚勤，你可能知道了Jack（高群耀，编者按）离职的消息了吧，没想到这么突然。""我也是看到了Jack的邮件"，他尽量不发表自己的

看法，遇到这样敏感的话题。

“Jack很可惜的，没想到这么复杂”，我还是提出了敏感的看法，亚勤还是笑了笑没有直接接我的话题。

“亚勤，我想和你咨询一下，听听你的意见”，我一直对亚勤还是很尊重的，也一直把他当成朋友的，“Mike（微软大中华区总裁）昨天找我了，希望我能去北京，我很犹豫，想听听你的想法”。这样的说法其实已经很明显了，我只是没有说得太白。

“我觉得你很合适，也应该可以做好的”，亚勤很鼓励我，“只要你去做，我一定会全力支持你的，你去做吧……”

亚勤这些话对我很鼓励。我也知道只要我决定了去北京，亚勤肯定会全力支持我的。

中午我和Mike、Lori（劳拉，微软总部副总监，编者按）开了电话会议，本来以为是可以和Mike谈谈我是否可以继续留在PSS（微软的技术支持部门，编者按），Lori也说了些我对PSS的重要性，但是Mike的口气很坚定，说是Bill也是这样的想法，这样我们就没有什么可以争辩的了。但是我还是提出了现在大中华区和中国区之间的矛盾，我希望我们之间的分工要明确，不然很难工作好。Mike说他会全力支持我的……我还是和Mike说：我希望好好考虑一下，特别是未来怎么工作好，我不希望出任以后面临和Jack同样的问题，我需要在我还比较有利的时候明确好。所以我们的谈话没有最终的结果。

电话完了以后我又给Lori打了电话，还是表达了我希望继续在PSS工作（的意思）。Lori表达了坚决支持我的想法，如果我真的希望留在PSS，她也还是会继续和Mike沟通的。

我感觉我要去北京了……这种感觉越来越强烈了。

第3节　生命中最长的24小时(1)

这种感觉在第二天很快变成了现实。

唐骏万万没有想到，他生命中最重要的两件事情，就这样意外的同时发生了。

孙春兰记得很清楚，西雅图，美国西部时间2003年18日晚上，唐骏给她打了一个电话，说他在上海这边接到微软总部大中华区总裁罗迈克给他的电话：要他24小时内必须做出决定，是否北上接任微软(中国)总裁。

唐骏希望能够从春兰那里得到一些启发。过去很多次关键的决定，春兰都有重要的启发。这一次春兰会是什么意见？这一下，孙春兰在美国也急得不得了。两个人距离太远，她不知道中国这边发生了什么，情况不明。恰好此时，距离他们第二个孩子——亮亮（英文名托马斯）的预产期只有两个星期了。挺着大肚子的孙春兰只好建议他最好留在上海，那里是他一手打出来的天地。

7年后，孙春兰在上海，第一次对本书作者谈起了当时的情景。

孙春兰："罗迈克那时候已经去日本了，他的意思是：你24小时之内必须作出一个决定，就是去北京当那个总裁还是不当。那天晚上，唐骏和我通话，我当时听见他跟我说这个事的时候，我满脑子都是唐骏为难的样子，就是觉得他也蛮难的，24小时就要做决定。我当时也是在电话里面跟他分析了他的几位前任，我跟他说，你去北京好像就是一个不归之路，你要能不去就不要去，因为在上海是唐骏一个人一手打天下，艰苦5年好不容易做到这个程度，我劝他不要去。但是我也知道我说这个话肯定是没有什么用的，因为最后怎么办还是要由他决定。

"话说到那里就把电话放下来了，那时候西雅图已经是夜里11点了，说完话我就准备睡觉了。睡觉的时候满脑子还是在想着他的事，怎么办怎么办，没有想到我睡到半夜三更两点多，睡不了了，肚子疼

得要命，赶紧爬起来。一开始还以为是白天着凉了，后来发现不行，好像得去医院了。那天，西雅图下着大雪。就是那天晚上，3月18号电话后，也许是感觉到爸爸做那个决策太难，托马斯在第二天就提前来到了这个世界，整整提前了两个半星期。在这之前我们两个人还约好了，他说我到时候就飞回来了，在你生孩子的时候一定回来。没有想到那天晚上我们两个通话之后，我就不行了，我想他死活也赶不回来啊”。

作者：“男人的这种决定是必须得决定，同时家庭也要做很多的牺牲。这就是决断和担当。”

孙春兰：“对，后来我到半夜三更我还跑到MSN上，我说你在不在？他说在，我说不好了，我说我可能要去医院了，我说我不管你了，在那个时候我自己就知道，我就觉得现在我们两个天各一方，我也管不上他，他也管不上我了。我们都只能这样想：两个人在两个国家，只能自己照顾好自己就行了，当时他也是背水一战，让他24小时做决定。

“他说，如果我要是答应去的话，那我就不能回西雅图了，他说因为我在两天之内必须要在北京做新闻发布会了。他说如果我不去，我明天买了飞机票就回来。我一听他这么说，我说那你就不要去了。当时说实在的，在这个事情上我是属于拉了他后腿的，我真希望他不要去了。”

（孙春兰终于忍不住默默地哭了，抽了一张纸巾，轻轻地沾去眼里的泪花。采访不得不停顿了一小会儿。）

作者：“这是很正常的，其实你并没有拖他的后退，这是做太太的本能的反应。他正是因为你们的爱，才必须义无反顾地往前走”。

孙春兰：“对。后来我就一个人，当时家里面他的爸爸、妈妈从中国赶过来照顾我，刚到西雅图，倒时差还没有倒过来呢，他的妈妈还在发高烧，我已经出状况了，去医院了。我告诉他爸爸、妈妈说你们把女儿照顾好，我一个人背着一个小包，让我的同事半夜赶到我家里

来，把我送到医院，我就一个人在那儿呆着。一直到了上午，快要生的时候，护士在那儿陪着我，她就觉得很纳闷，人家别的产妇房间里面都有很多人在进出，我的房间里面静悄悄的，一个人都没有。

“后来护士问我：到你生孩子的时候这个房间里面真的只有一个医生，一个护士和你吗？我当时被她这么一问，心里怪难过的，觉得有一点凄凉，自己一个人躺在那儿，打着麻药，一半已经失去知觉了。当时我还很坦然，说反正不会出什么状况，即便出什么状况，还有医生啊，就交给医生了，不管是剖腹产还是顺产，都无所谓了。反正已经在医院了，我也不怕了”。

作者：“你已经控制不住这个局面了。”

孙春兰：“对，整个过程从怀孕到生产，我感觉（跟着唐骏）就像把一个人放在过山车上面了，已经绑好了，你也不能动了，他跑你就跟着跑。你也没有什么办法了，怎么样就是怎么样，最后什么时候停下来就停下来了，就是这个感觉。

“当时被护士这?一问，我忽然觉得为什么就我一个人在这里呢，新生婴儿出生时好像都没有人在我身边，真的就变成了我一个人。后来忽然觉得自己挺可怜的，自己流下两行眼泪，还怕护士看见，赶快把它抹掉，还跟她说，没事儿没事儿，反正又不是生老大了，已经生老二了，自己还给自己打气，这个事就过了。”

（孙春兰再次停顿下来，将纸巾贴在脸上，不希望作者看到她的伤心。）

“后来幸亏事情都很顺利。当天晚上唐骏从中国给我病房里打过一个电话，我记得，他说你和小孩都好，那我就不用回来了。他就跟我说他已经决定要去北京了，我一听，我知道我已经没有希望了，反正我也靠不上他了，算了（苦笑）。他说，那我就不用回来了，当时我也没有什么气力跟他争辩什么，就像他说的，大人小孩都没有什么状况，都挺好的。

“在美国，医院让你住24小时，第二天一大早就出院。出院都没有人来接我，我还是托着我女儿同学的妈妈到医院来接我一下，因为我自己的朋友都上班了，都没有时间来。出院的那天应该是3月20号，好像外面还下着大雪，西雅图还下着雪，冷飕飕的就回到家了。

“后来不管怎么说，唐骏这边的事业发展得再好，总是觉得我们家小孩出生的时候好像是缺了很多东西。”

（孙春兰再次用纸巾捂住双眼，采访停顿下来。）

作者：“老天有的时候就是要安排在这一瞬间，把两个重要的东西都给你，这个时候如果你有能力接下来，两个都属于你；如果没有能力接下来，就肯定要放弃一个。但是很好，现在他们俩都成功了，孩子现在这么可爱。”

孙春兰：“当时我就觉得怎么都在那一天晚上发生这些事呢，后来我一直就觉得好像有一点戏剧性。这个事情也一直不好告诉别人。”

“4天以后，他突然出现在我面前，我大吃一惊。他从中国跑一趟回来美国，就是为了回来看我和孩子一下，我的眼泪一下就出来了。按照中国的说法，刚生完孩子是不能流泪的，但是我真的忍不住要让眼泪流下来。两个人真的是特别的不容易。”

作者：“这个时候上帝刚好在这边打开了一扇门，同时又在那边开了一扇窗。”

孙春兰：“对。对他来说这边反正已经安顿好了，那边对他来说更重要了，因为他那些事我们又帮不了他什么。后来我婆婆告诉我，是婆婆在电话里把他给弄回来的。他说我这边实在是太忙了，可能是真的回不去。他妈妈说，不行，现在小兰躺在床上不能动。

第3节　生命中最长的24小时(2)

“（当时）我们那个家像瘫痪了一样，因为我家老大每天要上学，我都得求别人去送她，我也没法开车，我婆婆他们每一件小事都得求人，因为他们也不会开车，他们也不是特别喜欢求人。所以他们当时也是觉得这个家里现在特别需要一个人，就是要他回来。我婆婆对他说：儿子都生下来了，你都不回来看一看，就是天大的事也说不过去。其实，孩子生下来后，他回不回来已经无所谓了，任务我都完成了，后面带小孩的事，他也不会带。

“后来他回来了，带我去医院，可以出去买买菜，送小孩上学，帮家里做事。但是剩下的时间，他就全部在计算机前趴着，我是看见他怎么过的，我其实很心疼。人在西雅图家里待着，心在北京的公司。当时媒体已经追成一片了，谁也不知道他躲到西雅图，他的儿子出生了。

“他人虽然在家待着，但是他可以看见E-mail，然后还有新浪网什么的，网上有好多好多（有关）他的报道，他自己在那个地方安安静静地看。我看见他那个样子，就说你赶快走吧，我看见你在这儿待着一天一天这个样子很难过。他好像是为了陪我们，但是实际上他心根本不在我们这儿。他在家待了五天还是六天，但好像是呆了五年还是六年。终于，他还是放不下他的工作，就走了。”

作者：“实际上这个时候他心里面也有两个责任，一旦把这个担子扛起来了，没有办法放下，他必须要把那个担子扛起来。家里面他知道虽然你会很辛苦一点，一个人很艰难，但是他相信你会挺得过去，所以他就扛那边的担子了。”

孙春兰：“对，后来他就走了。孩子刚刚出生10天，我就天天开着车出去了，整天在街上跑，没有办法。”

事实上，唐骏并不是春兰的婆婆催回来的。21日，唐骏按照总部的要求赶到西雅图，和总部讨论中国区问题。两天后，唐骏最终接受

了总部的任命。

唐骏知道，总部对中国市场的期望，和他在上海微软的业绩，是总部委任他为微软（中国）总裁的最主要原因。唐骏也知道，机遇和挑战都无法回避。在唐骏答应出任总裁1小时后，中国媒体立即被正式告知这一决定。紧接着，关于微软，关于唐骏的报道铺天盖地而来。媒体的浪潮，把唐骏推到了墙角。

唐骏在美国确实待不住了。他必须迅速回到中国，回到北京，回到他的岗位上去。正如孙春兰独自面对了孩子的出生，唐骏也要独自去面对一个新的挑战。

后来有媒体对这次人事变动做过大量分析。其中一篇文章得比较冷静：

如果说微软(中国)区总裁是个木偶，那么牵动木偶的丝线掌握在美国总部手中。最近6年内，微软一直在挑选自己在中国市场的代言人。它找过吴士宏，找过高群耀，实验过唐骏，几个经理人各有利弊。

吴士宏很有冲劲，行事果断，甚至有些女性特有的泼辣，微软都很喜欢，但是吴士宏太有个性，她不太听话。她心里有话，不管它好听不好听，能说不能说，她一定要一吐为快。一本《逆风飞扬》草草几十万字便将自己对雇主的不满、抱怨，统统写出来了。从这点上说，吴士宏不是一个成熟、称职、合乎职业道德标准的经理人。

吴士宏的后任高群耀则反之，他有高度的职业精神和职业道德。有员工评价他“无论在什么时候，受到什么样的误解，都会按照一个专业职业经理人的精神与要求去做事”。忍耐、坚持是高群耀担任微软(中国)总裁得到的收获之一。

虽然高群耀很听话，但他在包括改善政府关系、打击盗版等实际业务层面作为不大。改革尚未全部完成的微软(中国)迟迟无法进入状态，复杂的官僚体制一定程度上影响了经理人。

北京政府的软件招标会失利最终成了高群耀下台的标志。高群耀时期是微软(中国)的业务调整时期，高群耀以个人的牺牲成全了微软组织改革的过渡。他在离职时指出，微软在中国要有更大的作为，要以中国的利益、中国用户的利益为中心，企业还有很多的路要走。

第4节　特命全权大臣

唐骏在总部，只提了一个要求：“做微软(中国)总裁，可以；完成总部既定的业绩，也没有问题。但是，我要同时兼任三个职位的一把手：微软(中国)、上海全球技术支持中心、上海微创”。

为什么？唐骏明白，他必须有后盾，有底气。

虽然微软总部说：你大胆地去做，总部会全力支持你，但是，唐骏知道，在中国市场上，总部的支持，有时是远水解不了近渴。况且，对目前微软(中国)的队伍来讲，山高皇帝远，他们需要见到实力。

上海的队伍，就是唐骏的实力。从另一个角度讲，微创和上海技术中心，是唐骏进可攻、退可守的根据地。虽然唐骏在管理中特别强调“圆圈理论”，但是，在战略上，他必须先稳住阵脚，必须有自己的精锐。他必须把业绩最好的华东作为自己的依托，否则，他调动不了华北、华南两大区域，队伍将大乱，市场将出现观望，第二年整个微软(中国)的业绩将岌岌可危。

经过慎重研究，总部同意了他的要求。

唐骏后来透露了他内心真实的想法：“我在全球技术支持中心准备只花1%的时间。这个位子我已经做了4年半，所有的人都是我一个一个招进来的，管理层也是我一个一个从员工培养起来的。在那里，只要唐总认为不能做的事，没人敢做；在那里，唐总说了应该怎样做，他们就会怎样做。我在那里的影响力远远超过别人的想象。所以，我只准备半年去一次，开半个小时的员工大会，说说哪里做得很好，哪里需要改进。”

“在上海微创我准备花5%的时间。我已经把微创的管理理念、文化、运作模式设计好了，经理都找好了，明年销售额的80%-90%我也帮他们拿到了。所以，我只要花5%的时间关注这件事情就可以了。”

突然成为“特命全权大臣”，唐骏没有兴奋，只有焦虑。如果半年内不能改变局面，唐骏将黯然退出这个舞台。虽然可以退回上海，但是，这对一个职业经理人是大打折扣的事情。而一个职业经理人，必须有自己的业绩和声誉。

如果失败，唐骏更没有面目见独自一人生下第二个孩子的春兰，没有面目见三道令牌催他回家的妈妈。都是令牌啊，唐骏苦笑了一下。微软的最后通牒，儿子的急急如律令，妈妈的电话，春兰的期盼……

现代职场，就是这么残酷。

唐骏一下子多做了这么多事情，他的工资却一点没涨。不过，他不在乎报酬。微软每年8月涨一次工资，涨幅的上限是原工资乘以一个系数。“这个上限并不是太高，一下子就够得着。在过去8年中，我几乎每年都涨到了上限顶峰，今年再涨到上限也不算什么稀罕的事情。”

可以大胆地假设，如果唐骏从微软(中国)总裁的位置上败落，他决不会在6年后坐上“中国打工皇帝”宝座。甚至他的年薪，连后来的五分之一都无法达到。

第5节　蛰伏上海：在微软的伤口上

2002年4月2日，北京，唐骏上任媒体见面会。

微软亚太区总裁罗迈克、大中华区总裁黄存义及微软大中华区的高层前来助阵。唐骏要回答的第一个问题是，相比黯然离去的前任，他命运会怎样？唐骏大声回应：“如果大家都以任期长短来判断我干得好坏，那我一定设法使我的任期超过前面任何一任。既然我已经出任这个职位，我就是最好的。”

但媒体见面会后，唐骏并没有在北京停留，而是回到了上海。唐骏对总部说：“先给我一个月时间，做点调研。”总部默许。微软(中国)公司总裁的来来去去历来都是媒体关注的焦点。总部不希望唐骏失手。

唐骏在上海“躲”了一个多月。很多人都认为唐骏怯场了。媒体的兴趣逐渐淡下来，一切恢复平静。而此时的唐骏正蛰伏上海，专心做一件事：分析微软在中国的形势。

唐骏除了动用正常渠道，调阅微软(中国)的总结、计划、报告外，特别通过其他渠道，了解了微软(中国)在政府采购方面失利的原因。另外，唐骏通过和前几任中国总裁的沟通，知道了这个位置的“险峻”。他也有意无意的让上海的下属侧面了解了华北、华南的情况。

信息全部回到唐骏这里的时候，自信的唐骏忍不住也出了一身冷汗。他庆幸自己没有贸然留在北京，并深深体会到了高群耀的艰难。

著名IT观察家刘韧，后来在一篇名为《在微软的伤口上》的文章中谈到唐骏接手微软(中国)总裁时，微软在中国的困境：“微软在中国很受伤。它对中国信息化的贡献不比IBM小，IBM在中国既赚到了钱又赢得了声誉。相比IBM，微软在中国既没赚到钱，也没赢得声誉和起码的尊重。我们一边免费使用着微软的软件，一边痛恨着微软。微软错在哪里？”

刘韧还特别记录了微软(中国)前几任的印象：

1998年2月10日，我在中关村开源写字楼采访了微软(中国)公司第一任总裁杜家滨。1994年3月，杜家滨从惠普跳到微软，接替1992年建立微软北京办事处的首席代表田本和。1998年10月，杜家滨离开微软加入思科公司。导致杜家滨离职的原因是微软要他和中国区总经理吴士宏联合执政。据报道，在杜家滨主持的最后一次大会上，坐在第一排的员工发现，老于江湖的杜家滨竟然落下了眼泪……

15个月后，吴士宏“逆风飞扬”去了TCL，高群耀接任。高群耀此前在Autodesk工作了5年，起诉过中国几十家盗版用户，极富有打击盗版经验。据唐骏说：“高群耀离职不是因为业绩，也不是因为政府采购未中标。”“可能是因为他太累了，不想那么累了。”

第一次见到唐骏是在第一届亚洲MVP峰会上，40岁的唐骏和前面二十多岁的技术人员一样，在用英文激情地演说着。他的手势和表情像是经过了训练，充满了张力。

唐骏是个十分要强并且十分机敏的人，他十分想给媒体留下好的印象，媒体的任何问题，他都会正面回答，并力求充分。这样一个唐骏不知道能不能疗好微软的中国伤。

从唐骏的履历看，除了因为语文不及格不能进复旦外，他几乎没有失败过，所以，也谈不上受过什么伤。微软(中国)总裁对他将是一个挑战，如果他疗不好微软的伤，他自己也会很受伤。

第6节　四面楚歌，八面埋伏(1)

唐骏将自己面临的问题归纳为：内政“四面楚歌”，外交“八面埋伏”。正所谓“处处是陷阱，个个是地雷”，让微软(中国)举步维艰。

在内政方面，有以下四大问题：

1.各自为政。微软在中国，共设立了四大管理机构：微软大中华区、微软(中国)区、微软上海全球技术中心、微软(中国)研究院。虽然四大机构的职责不同，但一直没有解决分权独立和统一管理的问题。结果管理上互相交叉、叠床架屋，严重分解了微软的政府资源、客户关系和品牌。而微软(中国)在华北、华东、华南的分支又相对独立，形成了“诸侯割据，各自为政”的局面。

2.业绩不佳，士气低落。3个月前，在北京市政府的操作系统和办公软件的采购中，微软产品“全面落败”，让微软(中国)士气低落。唐骏新任，大家都抱着“一朝天子一朝臣”的心态，观望情绪浓厚。

.核心员工离职。如前文提到的赵方。

4.总部投入不足。唐骏前任的前任杜家滨曾谈道：“内部创业和我自己创业其实有很多相像的地方。我创业，钱不够，要跟银行贷款融资；在微软，当我想要做某件事情的时候，我也要去和微软商量，同样要向微软融资，同样要劝说它愿意投这个钱。如果我们这个风险投资计划被通过，要搞合资公司，搞技术合作和技术转移，就好像我在开一家公司。”

唐骏知道，解决四大问题的关键是提高士气，获得总部的支持。但问题是，唐骏的嫡系在上海，北京是交接过来的班子，对自己还将信将疑，短时间内不可能将他们当作嫡系。自己不能做错任何一件事情，否则就会有很大的反弹和抵触。这种反弹和抵触会形成恶性循环。

除去内部问题，微软外部的种种困难也困扰着唐骏。他把之称为八面埋伏：

1.反盗版对立情绪；
2.渠道热情衰减；
3.合作伙伴不满；
4.对手步步紧逼；
5.总部业绩要求；
6.媒体负面报道；
7.分权之争明显；
8.政府关系紧张。

最令唐骏头痛的是，这八个问题往往又是你中有我，我中有你，纠缠在一起。但最大的问题恐怕是来自消费者的对立情绪。甚至有评论家认为，微软正在遭遇来到中国后最大的公众形象危机。而这一点，其实是日积月累，最终爆发的结果。

当时，由于竞争的激烈和中国用户计算机应用水平的相对低下，中国出售的电脑总是预装了微软的视窗95或视窗98操作系统及其他众多软件。要知道，电脑厂商从微软那里买一套软件，价格相当于电脑硬件成本的10%左右，结果电脑的价格相当贵，电脑厂商的日子并不好过。为此，他们开始想方设法节省成本。如长城认为，仍然可以预装视窗软件但微软必须降价等。

第6节　四面楚歌，八面埋伏(2)

按照当时微软总部的理解，用户买电脑就是因为其视窗软件好用，而不是要用电脑才买视窗软件。他们认为用户不可能购买没有预装视窗软件的电脑，所以对长城的降价要求不予理会。

之后，长城推出一款宣布推出一款4999元的飓风499电脑。该电脑不仅较之前价格便宜许多，还不再预装微软的视窗软件，把是否安装的主动权交给了消费者。上市刚几天，便被消费者抢购一空。此时，微软才意识到问题的严重性。

紧随长城其后的TCL电脑公司采取同样做法，不再把视窗软件预装“强卖”给用户。如果国内所有厂商都这么做，微软势将遭受巨大的损失。

而此前，微软公司起诉亚都（加湿器生产厂商）电脑软件侵权案被社会公开后，已经引起了舆论及各方人士强烈关注。微软在诉状中要求200多万元的赔偿，而亚都仅有50余台电脑，这意味着每台电脑要赔4万余元。诸如此类的问题有意无意间激起消费者的对立情绪，而情绪逐渐积累，最终在吴士宏任期内全面爆发了。

1999年，清华大学方兴东博士等人联合出版了一本书：《起来，挑战微软霸权》。这本书成为消费者对立情绪的代表。几年之间，该书风靡IT界。

书中，方兴东详细分析了亚都案与消费者的情绪缘起。他说，人们之所以同情亚都，是因为买不起微软的正版软件，而没有微软操作系统软件，电脑只能是一堆废铁。全人类都被微软牵住了鼻子，我们在为电脑给我们带来的种种方便沾沾自喜的同时，一下子都成了微软的奴隶。

“即使永远使用微软的产品，也有可能在某一天会突然崩溃。因为这只篮子实在是太不可靠了。一个100多K的黑客小程序，就能让任何人随意控制你的电脑，获取你机器里的任何信息。这种黑客程序逞威

的关键就是Windows的设计弱点。而CIH病毒的作者称：他编一个小小的软件就可以让所有使用简体中文操作系统的机器全部崩溃，这种病毒发作的基础，就是Windows的根本缺陷；几年前，澳大利亚发现海军的资料自个儿跑出去了，因为Windows95有’后门’。现在Windows98的注册序列号方式，可以在你不觉察的情况下，将你机器的一些信息传送到微软——连整个国家和社会都不可能有真正的可靠和安全。

“美国为什么要告微软，因为微软是一个正在造成重大损害的垄断者。垄断窒息竞争，是市场的第一天敌。美国有一百多年历史的威力无比的反垄断法，微软有IBM、Sun、Oracle等诸多强大的竞争对手，即便如此人们对微软的垄断也无能为力，最终也不得不借助国家机器。而我国现在还没有实力企业，更没有反垄断法，像微软这样的垄断力量进入后危险远比它在美国的危险大的多，我们能不有所防范吗？”

金山公司的总经理雷军也说：我们不反对微软用法律手段反盗版，我们真正反对的是微软的霸权。“先有盗版，后有微软”，当人们已经离不开微软软件时，微软便举起了大棒，想告谁就能告谁了。

加上2001年中美撞机事件，政府对微软的态度，也变得微妙起来。在这个时候，微软一些重要的合作伙伴，如金蝶、用友、东软等，也开始抱怨与微软合作的条件太过苛刻。而一些预装微软软件系统的大的电脑厂商，干脆放弃了预装，开始出售“裸机”。

同时，销售渠道的萎缩，对微软在中国的“全面推进”策略，造成了巨大的阻力。全球最大的软件公司微软，耗费了10年光阴，在中国的收入还比不上日本、韩国，也远远落后于IBM等对手。

唐骏能不能改变改善微软公众形象？能不能改善微软(中国)与政府的关系？唐骏明白，解决这些问题绝非一日之功。必须得到总部足够的支持，并且，必须打出一套组合拳。

第1节　“微软第一次常委会议”

5月11日，唐骏正式进京。

俗话说：一朝天子一朝臣。一般人认为，新任领导开掉自己用着不顺手的人当属天经地义。例如，1998年，吴士宏担任中国区总经理，上任之初就招募了大批新人，并且将公关经理调离。

但唐骏决心改变这样的“公司政治”。他说：“我不认为换调一半高管就能把业绩做上去。”为了统一高层经理的思想，唐骏还把微软（中国）区12位高管（包括唐骏在内）都拉到广州一起开统一思想的会议。只要高管们的思想一天不统一，谁也别想离开广州半步。这次会议后来被称做“微软常委第一次会议”，以后这样的会议每三个月开一次。

唐骏首先向管理层表示，他信任他们，也希望他们给他时间和机会证明他自己。他在会上阐述了他的管理理念：规范、透明、公平，并承诺半年内不做任何人事变动。这一招给公司高管吃了一颗定心丸。

广州会议还确定了一个原则，今后公司的重要人事任命、提案必须经过12名常委的一致通过，实行一票否决制。微软后来提拔一位南京分公司的经理的时候，就差点没有通过：12名“常委”都提出了建设性的意见。公关经理张飒英更明确提出，必须对这位新经理进行一天的媒体公关培训，以便他能够按公司的口径对媒体讲话。

唐骏哈哈大笑：同意！记入会议记录！张飒英全权负责培训！

张飒英也是微软（中国）一员干将。她的性格和她的名字差不多，风风火火，非常干练。虽然是公关经理，但是，很多时候，在工作上却体现出一种难得的“霸气”。多年之后，唐骏离开微软，张飒英不久也去了沃尔玛中国有限公司担任公关总监，后来转到戴尔中国有限公司担任企业传播部总监。

用这种方法，唐骏有效地遏制了“公司政治”对微软（中国）的干扰。半年之约一到，唐骏又赶紧给微软的员工吃下第二颗定心丸：一年之内不会进行人事和机构调整。微软（中国）还是那个微软（中国），甚至没有一名员工因唐骏上任而被开除或替换，唐骏何以使微软（中国）再生？在稳定军心的基础上，唐骏又提出了重建企业文化的“军乐团计划”和“从优秀到卓越”的发展目标。

以前微软内部各部门在配合上时有摩擦，尤其是后勤和销售等业务部门之间因工作的方式和出发点不同，扯皮的现象比较严重。在外打拼的SAILS（销售）们回到公司还要看财务人员不冷不热的脸，一趟趟为了报销、报账这样的琐事消耗精力。

唐骏到北京的第一件事情，是改变微软（中国）的工作氛围。

唐骏首先给全公司的秘书开大会——因为唐骏发现秘书们是影响公司氛围的很大因素。这些秘书一直抱怨他们在公司里地位是最低的，唐骏说，“你们在公司里地位不低，我还没有给副总开会，先给你们秘书开，看你们的地位有多高，这说明我需要你们的帮助。我对公司氛围看不过去，想要改变整个公司的氛围，一个企业没有正气任何地方都可以体现出来，例如销售人员的办公室很乱，就像人一身邪气，没有正气。你们回去第一件事是帮我把公司里所有的东西都整理一遍……”

公司总裁给秘书开会，这在世界500强的跨国公司里是很少见的。秘书们获得了尊重和来自领导的鼓励，士气大涨。回去后，一天之内把所有的杂物清理得干干净净，所有员工一进到办公室，就觉得面貌一新。环境的整洁给了所有人一个暗示：公司的正气氛围要先从干干净净的环境开始。

唐骏下决心在公司创造相互关心的氛围。他知道，中国人与外国人不一样，外国人把工作当做一种生存的工具，中国人把工作当做生活的一部分，很多人工作是一种乐趣，同事会成为他最重要的朋友

圈。工作如何给人乐趣？就是要让他感觉到舒适，“要让员工觉得这是一个家。”唐骏说。家人的感觉是什么？互相关心才叫家。

“我觉得我是一个家长，我会关心我的每一个员工。我会把员工的邮件作为第一重要的邮件，每一个员工有问题都可以来找我解决，半夜也可以，我承诺在两个小时内一定会帮你找到解决方案。很多员工自己的事情都会愿意来找我，这是家长的职责。一年多以来，我没有违背过我的承诺。

“再二个就是激情。通过各种各样的规章制度氛围，激发帮助每个员工找到最适合他的位置。我的管理就是透明，我已经做到了最大限长的透明。做到透明意味着要公平，公平是最难做到的。我的决定是透明的，大家都看得到，那我每一个决定都要考虑方方面面。氛围改变了，激情很高，随之而来的企业文化也改变了，当然业绩提高也很自然。”

此外，唐骏还从细节开始改变公司的风气。唐骏知道，能够为大家服务的人，是最有发言权的人。同样，能够身先士卒的人，是最有号召力的人。不

知道从哪一天起，微软（中国）的员工忽然发现饮料室里多了两个装满酸奶的大冰柜。第一天，大家都去抢；第二天，发现酸奶还在；第三天，仍然在……之后，酸奶就像免费供应的咖啡和饮料一样，每天都在。

“虽然楼下就有吃的卖，但有时候忙得就是没时间。”微软（中国）的一名员工说。唐骏在一旁微笑。这是他以员工为主服务计划中的一项。

微软总部的同事，特别羡慕微软（中国）员工的中秋节。因为那一天，唐骏不仅给每个员工发月饼，还免费为其父母亲人快递月饼，并附上他亲自写的慰问信：

“亲爱的员工及家人，微软公司祝你们中秋节快乐。我们在这一年里取得了令人骄傲的成绩，我为拥有这样的员工而自豪，也希望你像

我一样为他骄傲，同时员工的贡献也离不开亲人的支持，特此向你们表示感谢……唐骏。”

一位员工的父母在家里客厅的墙壁上，用大大的镜框裱着这样一封信，每每有客人来，父母就会向客人炫耀：“我儿子在微软工作，这是他们总裁写给我们的信。”

微软总部的同事嫉妒地对唐骏说：“亲爱的唐，我们过圣诞节，也要给父母送蛋糕哦！”

第2节　放手一搏

越来越多有很强个人价值、来自成熟大公司的经理人进入微软。唐骏是个特例，一个从技术起家的管理者，能够做好跨国公司中国总裁吗?

鲍尔默愿意放手一搏。他相信唐骏的能力，也希望借此机会修复和中国的关系，扩大中国的市场。

在唐骏的努力下，中国公司几乎成了微软在全球被赋予投资权力最大的公司。微软的投资不同于微软的风险投资部门，而是专门进行产业投资的策略投资部门。微软（中国）的前三任虽然也被赋予了寻找投资项目的权力，但唐骏之前这种权力显然没有得到充分利用，直到唐骏上任，才将这种权力发挥到了极致。

据微软公司内部提供的不完全统计数据，在杜家滨、吴士宏执政时期几乎没有什么投资项目被总部批准，高群耀也只是在其离任微软前的两个月，和四通、中关村科技合资成立了中关村软件，但微软所占股权甚少，只有19%，投资也仅为1900万元人民币。而从4月初唐骏出任中国区总裁以来，一年时间，直接或间接从美国总部要来的资金已经接近70亿元人民币。

2002年6月26日，通过唐骏的斡旋，微软CEO鲍尔默访华，与国家计委（后来的发改委）签署了谅解备忘录：微软将投资62亿元人民币，与中国合作伙伴开展一揽子合作计划。微软承诺向中国国内企业提供出口订单、人才培养、输入资金和管理经验、技术转让、产品本地化和开放源代码。在中国，微软正在摒除以往那种过度的自信。它开始谦逊地听取别人的意见，记录下来，然后去做，之后再回来继续谦逊地听取反馈。

国家计委高新技术司的一位官员认为，微软在中国最初的策略是只卖产品，不做合资，不搞合作，也不转让技术。中国政府由此认为微软并没有做到中国希望通过改革开放实现的目的——引进国外先进

的管理经验和科学技术。因此，政府多次提出微软应该对中国市场做出承诺。

在香港的财富论坛上，鲍尔默拜见了国家计委主任曾培炎。“我们开始意识到自己有责任参与中国软件产业建设。”鲍尔默说。

“你有什么好建议？”曾培炎问。

4个月后，一份《中国软件产业发展战略研究报告》递到了国家计委。随后，双方开始了长达一年的商谈。商谈的过程非常艰苦，微软大中华区战略发展部经理龚定宇亲自一家家地去看国家计委推荐的合作单位。

事实上，这份备忘录的签署，更多地体现的是微软对中国的承诺，是决意进行自我改变的微软在全球重新布局的一个部分。它不足以揭示出微软（中国）的变化，尽管后者只是它的一个支流。

除了“62亿政府公关”，微软在中国还采取了一系列“友善”措施，包括在政府采购中让步、大规模参与慈善事业等等。

紧接着，7月11日，微软和上海联和投资有限公司共同出资成立上海微创软件有限公司，微软投资200万美元，占50％的股份。

12月17日，微软启动“护航计划”，在未来3-5年内投资5亿元人民币发展150家技术服务合作伙伴，这实际上是将微软的服务业务外包给中国企业，投资来自微软总部，不列入微软（中国）的成本中。当年，微软亚太区副总裁克里斯•阿特金曾就此评价说：“微软正在从一家跨国公司，变成了若干家在不同地区的本土公司。”

鲍尔默来中国的时候，他和唐骏进行了一个多小时的单独谈话。唐骏说：“5年之前您肯定没想过微软（中国）今天会有这么大吧。我想过，我想的比这个还要大。未来的3年你可能想不到我们能做到多大。鲍尔默先生，您放心好了。既然想这么大，总部得给我们加大投入啊！”

按照唐骏的建议，微软还同意2003年加大在中国的投资，并对外宣布将成立3家合资公司。无论是成立合资公司，还是将更多的订单交

给中国本土公司和为中国培养更多的软件人才，微软（中国）正逐步改变自己只赚钱不投入的形象，这也是让政府官员和合作伙伴最乐于接受的形象。

微软很快尝到了加大在华投资的好处。从2003年1月1日起，新实施的《政府采购法》规定了优先采购国货。而外国公司进入政府采购市场的重要方式是建立中外合资企业，向大陆企业输入技术与资金，这样也被视为国内企业，成为政府采购中的优先采购对象。

当年政府采购规模有多大？1500亿元！这是各大跨国公司争抢的蛋糕。

唐骏对中国政府表态："微软（中国）不仅要做纳税大户，还会帮助中国发展软件产业，办更多的合资公司，捐献更多的网络希望小学，帮助中国培养更多的软件MBA。"一句话，唐骏领导下的微软（中国）要融入中国，彻底改变微软在中国政府和公众心目中的形象。唐骏说：要让微软"成为最好的企业公民"。

2002?，微软（中国）开展了一系列社会公益活动，据初步统计，所捐赠的软件和资金有3900多万元：2002年1月17日向中国青少年发展基金会捐赠8000套OfficeXP软件，用于支持中国青基会进行希望网校建设；2002年5月20日向中国青少年发展基金会捐赠40台电脑及相应软件，建成密云县古北口中心小学希望网校；2002年8月向中国青少年发展基金会捐赠5万美元现金，共同在北京合作举办"希望网校微软乡村园丁进修计划"北京培训班项目等等。

唐骏上任后，微软在中国开展的公益活动比以往任何时候都多。在唐骏的努力下，微软（中国）正努力使人们忘记那个动辄就和别人打盗版官司的微软，取而代之的是一个有责任心的"企业公民"，而微软（中国）的感情投资也在今后政府采购中发挥了更加重要的作用。这些投资，根本不用贿赂谁，就能够获得政府的支持。这也是唐骏和微软的原则，同样，也是唐骏高明的地方。

高调政府公关起到了良好的效果。到年底，微软感受更多的是温和的目光。

第3节　销售！销售！销售！(1)

稳住阵脚后，唐骏开始在销售上发力。技术管理者出身的唐骏，必须迅速在以市场销售为主的微软（中国）建立自己的威信。

在每一个公司，职业经理人都是用业绩说话的。但是，业绩不是唯一的理由。业绩也不是一个人做出来的，需要团队的力量。唐骏必须调动这些力量。

销售，就是用数字说话的那群人，也是为公司实现利润的牛人。但销售同时也是最难管的一群人。

经过仔细观察，就像老练的猎人，唐骏准备出手了。

北京。销售KPI指标（企业关键业绩指标）会议。

早早来到会议室的唐骏和大家轻松地打着招呼。

虽然表面上轻松，但是，大家都明白，销售指标会议从来都是在玩猫捉老鼠的游戏。在公司弱势的时候，销售是猫，主管是老鼠；在公司强势的时候，主管是猫，销售是老鼠。

在销售眼里，唐骏还没有露出真面目。他们不知道这位新上任的中国总裁，是猫，是虎还是老鼠。有的销售甚至私下里说："别看唐骏技术上来头大，在销售上不过是'黔州之驴'罢了。"

抱着试一试的心理，他们准备试探一下这个"庞然大物"。

轮到金融行业汇报时，销售指标确定为200万美元。唐骏看出来了。他不动声色地问："我帮你做什么事情，你可以完成200万美元指标？"

销售经理觉得很惊讶，过去领导只是问："目标怎么达成？"没有人反过来问他的。唐骏接着说："你给我提两个要求，只要我能做到的。"

销售经理愣住了，他没有想到唐骏以退为进。他干脆直来直去，提了两件事：第一是拜访客户的礼品经常不够。

唐骏答道：“礼品我给你解决，用我的礼品——订做一批有我名字的中国微软总裁的礼品。”有点意思了！会场开始兴奋起来。金融行业的销售经理又大胆的提了另外一个问题：“第二件事是在外面跑，有很多繁琐的工作没时间做，例如贴发票。”

在外企，报销要严格按照标准化操作。如果不标准，对不起，财务审核直接打回来；再不标准，直接把这次报销过滤掉。

唐骏说：“很简单，给你们整个金融行业的销售配一个大学生来做兼职秘书，一个月才1500元，从我的费用里面出。”在微软，每一笔费用都是事先预算好的。各部门按人头算，各个项目单独结算。唐骏的意思，是这笔费用计算到“微软（中国）总裁”的费用中。唐骏抓住机会，给大家打气：“你们是公司冲锋在第一线的战士，销售人员在外面像打仗一样。在前线，我是你们的后盾；在公司，我是你们的后勤部长。”他转而对特别邀请来参加销售大会的人力、财务、行政总监说：“销售人员回到公司应该是来休养生息，来养伤的，人事、财务、后勤各个行政部门都得为销售服务。”

唐骏随即在会上宣布了“后勤支持计划”，并立即推行。唐骏说：“如果有员工忙得没时间交水电费或交通罚单，公司安排人替你去交；以前在公司吃晚饭公司负担50%，现在则是100%。”

微软的员工，一定要保持形象整洁、精神抖擞。为了方便员工干洗衣服，公司特别在楼下新开一家干洗店，员工可以刷公司的卡付费。

以前在微软，吃香的是技术研发人员。推行“后勤支持计划”后，做企业级产品的180多名销售人员同样受宠。改变最明显的就是公司的财务部。以前总是感觉有些距离的财务部现在有了一个新称号，财务总监叫“疗养院的院长”，其他人则是“护士”。

“要让员工觉得这是一个家。”唐骏说。这种家的感觉极大调动了团队的积极性。答应了销售的要求，做好了后勤服务，唐骏当然也不

是省油的灯：“业绩都是人做的，可以做到200万，说明240万还是有机会的，肯不肯签240万？”

很多销售担心完不成任务，也担心完成太好第二年指标要往上提，都在指标上打了“埋伏”。唐骏看出来了。凭借这位销售经理的实力和金融行业的发展，他知道200万还有潜力。唐总以诚相待，大家也不好藏着掖着，气氛热烈起来。金融行业销售经理知道“掖不住”了，呵呵笑了，答应签240万美元的指标。

“拿什么保证？”唐骏乘胜追击，板着脸问了一句。他要树一个样板。

第3节　销售！销售！销售！(2)

“就冲唐总这么爽快，我接了，如果卖不到240万美元，就把房子、车子卖了来买微软软件。”破釜沉舟，背水一战，销售经理说，“我拼了！”

两军相遇勇者胜，唐骏要的就是这种敢拼的勇气。

看着销售经理有些悲壮的神情，唐骏笑了。他不需要自己的团队卖房子，但需要调动大家的勇气和激情。唐骏觉得，这个经理是可造之才，有能力，有勇气。唐骏相信，在公司的协助下，只要他努力，240万美元绝对能够完成。

唐骏立即在全体销售面前表态：“如果他没有完成任务，在他卖房子、车子之前，有一个人的房子、车子会先被卖掉，这个人就是唐骏。”场内所有的人都兴奋地鼓起掌来。

这是唐骏来到销售团队，第一次听到的发自内心的掌声。唐骏有些感动，他知道，团队的斗志已经被激发起来了。这位销售经理也很感动：“我决不会让我的老板丢这个面子！”事实上，一年以后，他卖出了270万美元的微软软件。

当然，在销售团队面前，唐骏也不是孬种。很快，唐骏利用华东市场的人脉资源，在政府采购上实现突破，微软产品登陆上海政府采购成功，为微软（中国）扳回一局也为所有的销售树立了信心。

强将手下无弱兵，团队的士气空前高涨。当年的销售，三大区全部超额完成任务。但是，唐骏要的不仅仅是一次两次的成功，他要打造一个有凝聚力的团队。

唐骏说：“年轻人在企业中最看重的是发展机会，换句话说就是提拔。有些公司不愿让提拔程序透明，因为这也许是管理者的一个权利。但只有透明才可能做到公平。他看到了公司的提升机会，也看到成长的机会，他会努力去做，激发出他的潜能。”

唐骏要彻底打破“办公室政治”。他要让员工提拔变得透明，只有心服口服，团队才能拧成一股绳。他让人力资源部建立了一套公平竞争的体制。

“譬如你是个经理，你想把你下面的某个人提拔起来，但你单独没有提拔权。我需要跟你同一级别的经理都同意这个人，才有机会被提拔。这样做还有一个好处，就是增进团队合作和避免任人唯亲”。一个员工光是被自己部门的老板认可是不行的，他必须得到所有经理认可，也就是说，他必须努力工作，还要处理好与其他同事的协作关系。这样做有一个好处是，管理层之间容易合作。这个人是你选的人，你给了他一票，你就要对他负责。这样的机制促使大家形成一个非常密切的团队——团队的力量是巨大的。

“单打独斗的年代已经过去了！”唐骏说。唐骏明白，虽然从管理角度讲，黑箱操作有它的便利性。“但如果你敢透明，更有好处。让员工感觉公司在业务、决策、人员提拔上很清楚。我敢做得透明，我就一定能够做到公正。”

他还制定了一个办法，倡导员工之间互相服务的精神，员工的团结协作调动了每一个人的积极性，办事效率自然就提高了。每过三个月或者是五个月，全体员工投票选举优秀的员工，没有标准，只有名额。微软（中国）的员工惊奇的发现，优秀的人真的一定会被选上。唐骏因势利导：提拔某人的时候，有一个严格的准则，如果没有得到员工选票的，对不起，你要重新考核。

新总裁的办法得到了大家的拥护。随着业绩的提升，销售队伍很快凝聚成为微软（中国）一支能打胜仗、团结一致的队伍。一种健康的风气，开始在微软（中国）形成。

其实，很多方法，都是唐骏在上海屡试不爽的方法，他只是把这些方法“移植”到了北京。

第4节　渠道！渠道！渠道！

微软的产品线主要包括前台和后台。后台产品通过销售人员销售，前台产品则基本靠经销商。唐骏发现，经销商普遍抱怨卖微软产品挣钱太少。

唐骏知道，一个没有食欲，消化功能不健康的人，身体也一定不会强壮。他要调动渠道的胃口。

从微软台湾过来的渠道总监叶伟伦把渠道改革计划交给唐骏，计划把经销商从800家翻到1500家。唐骏说不够。“要玩就玩大的，先做2500家。”

叶伟伦想把销售点增加到几十个城市。唐骏仍然说不够：“做到100个。”

渠道的竞争实际上是利润的竞争。要扩张渠道，就需要向经销商让利。叶伟伦有些为难，过去微软的让利幅度比较固定，经销商的积极性不高。

叶伟伦提出金牌解决方案，将让利从3%-4%增加到5%。

“什么叫金牌？利润多才叫金牌。我给你20%。”

唐骏的话让叶伟伦大吃一惊：唐骏给他的授权，比他的期望值高了4倍。

2002年7月，微软（中国）启动了历史上最大的渠道合作伙伴投资计划——“春耕计划”，投资800万美元在27个省、4个直辖市招募2500家软件经销商建设渠道。

上海。黄埔江畔。香格里拉大酒店。

在搭建成战舰模样的讲台上，唐骏戴着白色的舰长帽、穿着白色的舰长制服，和他在台上同样穿着海员服的同事们，在雄劲的音乐中一起表演。

唐骏称台下一千多名合作伙伴为“微软舰队成员”。让合作伙伴们兴奋的还在后面。叶伟伦宣布的“金牌方案”，把经销商的积极性全部

调动起来。半年时间，全国卖微软前台产品的人增加了3倍多。

“在中国，有几千家公司在销售微软的产品，也就是说，有几千家公司靠微软活得很好，”唐骏很高兴有这样的局面。这样一来，这几千家公司再也离不开微软了。

几千家公司，已经成为微软在全国各地稳固而强大的合作网络。

但是，唐骏在市场上的狂飙突进，无形中打破了微软（中国）与微软亚太之间的平衡。“木秀于林，风必摧之。”唐骏上任后反而使得人事斗争更加公开化，这是微软当初选择唐骏所没有料想到的。

不过，唐骏管不了那么多。为了实现微软（中国）的目标，唐骏经常和上司争得面红耳赤。但是，争论之后，他和罗迈克、微软总部的关系，又亲密无间。

唐骏知道：在公司，第一原则永远是用数字说话。对下面的员工，唐骏也是这样说：“明年6月31日那个数已经在我脑海中了，精确到个位。每个月的数字非常清楚，如果哪个月达不到，你要告诉我为什么”。

2002上半财年（跨国公司财政年度和自然年度计算方法不同，这里指2002年7月到2003年1月。编者按）结束之际，唐骏和他的团队向总部交出了一份漂亮的成绩单：微软（中国）在亚太区实现了最高的业务增长率，创造了最高的销售额；是微软全球唯一连续5个月创造历史最高销售记录的公司；是微软全球32家大的分公司中增长最快的公司；3个销售大区全部超额完成任务。

微软总部终于放下心来。微软（中国）不仅实现了转轨，还在变化中实现了快速增长，这是他们没有想到的。事实证明，他们坚持让唐骏上，完全正确；同样，事实也证明，唐骏和亚太区、和总部的争论，也是正确的。

唐骏像楔子一样，在八面埋伏和四面楚歌中突围，并且迅速找到了自己的定位，也找到了微软（中国）的定位。

紧接着，唐骏要以业绩为盾，为微软（中国）打开一个全新的局面。

2003年8月1日，微软（中国）在京召开2003财政年度媒体年会，并宣布微软系列外设产品在中国正式上市。唐骏回顾了2002财年微软公司整体运营情况，并称2002财年是微软（中国）的“投资年”。

此时的唐骏，已经胸有成竹。他充满激情地宣布了微软（中国）2003年业务目标：业务增长达50%；未来3年成为全球增长最快的微软子公司；3年中成为亚洲最大的子公司；用5年时间打入微软世界8强；5年后收入接近或达到10亿美元。

为完成既定目标，微软（中国）计划在五个方面推出新举措：树立企业新形象；加强渠道建设；建立新的合作伙伴关系；在中国8个地区新建办事处；增加40%的市场和销售人员。当新的财年到来的时候，唐骏回到美国参加全球财年会议。这次，唐骏和盖茨、鲍尔默又讲了什么故事？我们无法得知。但是，可以看到的变化是，鲍尔默开始经常在会上讲：中国让他很兴奋，中国的市场潜力很大，要加大对中国的投入。

唐骏乐了，做到这个份上，火已经点起来，?已经不需要太着急了。总部和微软（中国）的各个部门，已经比他还急。他现在要做的，就是协调好各方，把握好节奏，组织好冲锋。这次回家，见到亲爱的妻子和女儿，唐骏终于可以放心的呆上几天。孙春蓝也放下心来，在她的眼里，夫君终于有点大公司中国总裁的味道了。

最近的一次员工满意度调查中显示，微软（中国）公司已经成为全亚太区15个分公司中员工满意度最高的——过去只处在中下级的水平。唐骏紧紧地拥抱着妻子和女儿：“春兰，这里有你一份功劳！”

“妈妈是世界上最可爱的妈妈！”

女儿补充道。

“对，还有我们最可爱的女儿！”唐骏和春兰相视一笑。

第5节　激情！激情！激情！

唐骏说：“我的管理理念很简单，我觉得一个企业一定要从规范着手，我在企业内部建立一套模范的系统，无论是业务管理还是人员管理。第二是态度，员工对待工作的态度，对待客户的态度等，态度决定一切。最后是公平透明。一个企业内部，一定要把管理做到公平，只有通过不断增加管理透明度才能做到公平”。

只有通过模范、态度、透明这三个方面，才能激发起员工的激情。

“我本人很有激情，但激情不是嘴上喊的，它需要一个机制来支持它。达到激情有几个核心的东西，有一个人在领导着这个激情，像微软公司，如鲍尔默，我们叫他拉拉队长也好，激情推动者也好，他就是我们公司激情的领头羊。我也希望我成为微软（中国）激情的领头羊，真的是让大家充满激情。

“我们的年会真的是充满了激情，我相信我有这个能力将激情一瞬间激发起来。如果有一天你让我到一家公司做演说，我可以让他们的员工在某种情况下激情有一点提高，但如果没有一个很好的机制，激情很快就下去了，这种只能叫做冲动，冲动和激情是两个不同的概念”。

“那怎样才能把有的冲动变成持续的激情？一定要通过一个机制，这个机制非常非常重要，这个机制就是他这么有激情他得到的回报及产出是什么。我的管理是通过激情来激发每一个员工的潜能，并通过一种机制来维持，这才是一个真正优秀的管理模式”，唐骏说。

在调动激情方面，唐骏是个很好的导演。他自己就是一个非常富有激情的人。但是，有的时候，他在导演过程中又常常把自己感动得一塌糊涂。

2002年12月29日。唐骏带着他的团队，向井冈山进发。

即使是从上海坐一整夜火车到江西吉安的路上，他也没忘了团队建设。一上车，每位微软员工都在自己的软卧包厢内发现了事先放好的、写着“MerryChristmas”的礼物袋，里面有饼干、草莓、杨梅等小食品，以及矿泉水、湿纸巾、毛巾、牙具。

团队成员惊奇地发现，每个人的枕巾上都印着“微软”两个字。另外，他们还发现了装饰彩纸、彩笔等各种装饰用品。广播里传出了主持人——微软两位员工的声音，告诉大家现在每节车厢都要用手里的东西装饰起来，然后以唐骏为首的微软（中国）高层主管们将一一巡视，并评出最有创意奖。等唐骏们穿过这12节车厢的时候，他看到了风格不同的装饰效果，墙纸上的留言更是千姿百态，有娱乐性的，也有诸如“简单＋勤奋”、“让他人变得伟大”等唐骏试图传递给员工的理念。

在餐车热热闹闹地吃过晚饭后，就是娱乐时间了。在专门请来的吉他手的伴奏下，唐骏和他的经理们，以及随行的记者们一起唱歌、讲笑话、做游戏。他甚至敢和记者们玩“讲真话”的游戏，回答诸如“你最爱的女人是谁”这样的刁难问题。

在“讲真话游戏”中，他的下属说他像曹操，“因为刘备无能，孙权优柔寡断，惟有曹操有大事谋略，敢想敢做。”他的下属还说他外柔内刚，没完成任务时非常tough。那些女经理则说：“他是一个很感性的人”。

到达江西吉安后，他们又驱车两个多小时，到达了井冈山，把员工自发捐献的25万人民币交给了微软井冈山希望小学。

该学校是唐骏任微软全球技术中心总裁时，用员工捐献的55万人民币于2001年创建的。

一群穿着旧衣服的孩子们在两个小时前手里拿着塑料花，在寒风中列队欢迎。他们发自内心的感谢来自上海的叔叔阿姨们，为他们创造了一个学习的环境，这些孩子吃苦耐劳、刻苦学习的精神，以及懂得感恩，朴素的愿望，让微软的员工深深的感动着。

他们捐出了钱，得到了一片真诚的心，得到了一次心的洗礼。两个小时后，还是这些孩子，依依不舍地欢送来自远方的叔叔阿姨们。

当13辆满载着微软近400名员工的大巴和中巴终于缓缓离开白雪覆盖的井冈山，离开簇拥着车队的500名学生的时候，领队的中巴里，微软（中国）所有13位高层管理中有一半人在流泪。

“很多同事都哽咽得讲不下去了，”唐骏说，“也许平时他们在工作或其他方面受过挫折，但我从来没看到一个人流过泪。”

“对比度太大了，大家得到的一个统一认识是我们得到的要比我们付出的多。”唐骏对记者说。奋发，珍惜，团队精神……这种旨在“培养团队精神”的全体员工活动自唐骏2002年3月上任以来已经组织了5次。

“我们的业务是全面开花。但是，队伍需要不断提升士气，提高战斗力，激发他们内心的力量；要让他们感觉到，他们正在从事的是一项伟大的事业，他们正在和一个优秀的集体，一起进步”，唐骏说。

激情是唐骏的“军乐团”计划的重要支撑。

所谓“军乐团”计划，就是“微软（中国）这个团队应该像军乐团一样，大家的步伐曲调都应该和谐一致；我不要每个人都是世界级的人物，我要的是世界级的团队。”唐骏在上任3个月后推出的“军乐团”计划的硬指标是：未来3-5年，微软（中国）是微软全球67家子公司里增长最快的一家；成为亚洲最大子公司；成为微软全球前八强子公司，届时年收入将达到10亿美元。

要达到这个目标，必须有一支充满激情、士气高涨、团结一致的专业团队。唐骏说：“微软核心理念是‘激发每个员工的潜能’。什么时候才能把你的潜能激发出来？很简单，当你充满激情的时候。我曾经强调过微软（中国）的文化是激情文化。人在有激情的情况下，做事效率与没有激情是完全不一样的。这就是说，激发你的潜能，当你有100%的能力的时候，希望你做到120％。这是企业的管理理念，包含着企业文化在里面。盖茨从创建微软到现在，这个核心的理念一直没

变”。核心理念没变，但业务模式是有变化的。唐骏说：我们现在特别强调以客户为中心的模式，所以我们的企业文化中也会把关心客户作为现在企业文化很重要的一部分。激发每个员工的潜能与关注客户，是核心理念的两个方面。

“军乐团”计划和另外两个计划，并称唐骏上任“三把火”。另外两个计划我们在前面已经分别谈到，那就是：

护航计划——微软（中国）将在未来3-5年内投资5亿人民币，在全国范围内发展150家高水平技术服务合作伙伴，构建起一个覆盖全国100个城市的专业企服务网络。

春耕计划——微软（中国）在2002财年通过总额800万美元的培训、技术支持、微软经销商联盟和NetServer金牌解决方案提供商计划，帮助合作伙伴迅速成长。

唐骏说：“这些计划，根据总部的策略，我们都赋予了中国的特色。我对自己的员工提出一个理念：‘简单加勤奋’。我做什么事都是把问题看得简单一点，工作勤奋一点。很让我自豪的一点是，这个理念我已经贯彻了好几年了，一直在这么做。后来在一本《从优秀到卓越》的书中，发现了同样的理念。这本书调查了1143家公司，结果发现：从优秀到卓越的企业只做了一件事，就是简单加勤奋。一家企业做到简单加勤奋，就做到了卓越。”

第1节　透明的天花板

三个计划的顺利实施，使唐骏达到了微软事业的顶峰。接下来的一年，唐骏一直努力扩大战果。微创的实际负责人COO王晔也对记者表示：“由于第一年市场表现不错，上海市政府越来越重视微创在上海信息化中的作用。”

2003年3月，通往首都机场的高速公路上微软的广告牌从Windows换成了一句口号：“微软与中国软件业共成长”。每次在路上看到这块牌子，唐骏都会暗自对自己说：“唐骏和微软共成长。”

在微软（中国），唐骏基本上是早上去得最早，晚上走得最晚的人。如果因为堵车迟到了，他就会有“负罪感”。

唐骏也把自己的潜能“挤压”到了极点。他的勤奋是出了名的，每天工作不少于12个小时。“我经常凌晨1点多睡觉，可是3点多就醒了，再也睡不着了，有一段时间感觉自己这样都要崩溃了，我试着吃安眠药，但几个小时后也没了效果。我去看医生，医生说，你白天想的事情太多了。”

在微软，唐骏晚上睡觉手机也不能关，中国这里有什么事情他必须第一时间知道，美国总部那里有什么事情也会马上打电话过来。由于时间差，美国是白天，中国往往是半夜，这样的电话经常让唐骏半夜里还在思考问题。

这些努力和勤奋，让唐骏的团队为公司带来了巨大的回报。唐骏，微软（中国）第一位微软自己培养的总裁，带领自己的销售团队创造了连续6个月的优秀业绩。2003财年（2002年的7月到2003年6月30日），微软（中国）成为微软全球82家分公司中销售业绩增长最快的分公司。

2003年7月，微软2004财年开始时，微软（中国）公司升格为TopSeven，即微软全球最受重视、最有优先权的七家子公司之一，微软（中国）公司总裁可以越级向总部直接汇报。

随着时间的推移，唐骏对微软的感情与日俱增。这种感情，已经不仅仅是一个职业经理人对工作投入的热情，而是发自内心的情感。他在给员工的一封信中写到：“微软是一家全球最好的公司，以后也一定还是最好的公司，我们都应该庆幸我们是其中的一员。即使哪天也还会离开，但我们都曾经拥有过，这就够了。”

微软10年，唐骏的业绩和收获与日俱增，但是，另一种烦恼也在与日俱增地袭扰着他。唐骏发现，对于总部来说，他永远是公司战略的执行者，而无法成为制定者。这就是人们常说的职业经理人的“天花板”。不过，这是一层玻璃做的天花板，看似没有隔阂，其实咫尺天涯。

而直接向总部汇报，势必造成他和微软大中华区的摩擦。任何时候，“公司政治”里，放权与收权都是很难处理的管理矛盾。当公司需要你没有顾虑地开拓市场的时候，会很信任你，在很多问题上也会睁一只眼闭一只眼，很豁达地放权。但是，局面基本稳定后，公司就会将你狂飙突进中遗留的问题当作把柄，顺势收权。

任何一个职业经理人在立下赫赫战功后都面临两种选择:在巅峰状态功成身退，还是褪色后被渐渐遗忘?狂飙突进的猛将在和平时期往往最容易受到伤害。他们看清楚了市场，却忽略了总部对区域的控制欲望。区域市场做大做强，是一把双刃剑：占有市场的同时，总部也希望派人，通过“削藩”实现对区域的控制。但这不是唐骏所愿意看到的，也不是冲锋陷阵的将帅们喜欢的游戏。然而，总部如果不玩这样的游戏，还叫总部吗?

6月初，微软全球组织架构开始调整。自上而下的调整，将微软新政的力量，由微软总部一波一波地传递到亚太区、大中华区，最后到中国区。

7月初，微软亚太区总裁罗迈克调离微软亚太区。微软韩国公司总裁、日本公司总裁阿多亲市正式离职，罗迈克出任微软日本公司总裁。

虽然唐骏还没有意识到，自己也在此次调整之列，但是，无风不起浪，已经有媒体发出这样的声音。

“某一天，如果一定要我离开微软（中国）去微软的其他地方，我宁愿辞职。”这是唐骏在2003年初说过的一句话，没想到一语成谶。

第2节　明修栈道，暗度陈仓

微软全球组织架构的调整终于到了微软大中华区。2003年8月11日，来自微软的消息证实：原摩托罗拉总裁陈永正出任微软大中华区CEO，原微软大中华区总裁黄存义调任区域销售总监。

微软的这次调整，非常富有戏剧性。典型的现代职场人事变动：干净利落，不透风声，不留痕迹。

陈永正此次跳槽不仅对媒体保持低调，就是微软与摩托罗拉内部员工也觉得十分突然。微软大中华区高层8月10日凌晨才接到来自美国总部的正式通知，微软（中国）高层直到8月11日早上9点走进办公室大门那一刻才知道此消息。一般员工知道得更晚，直到中午，微软研究院的员工还问微软市场部的员工：这消息是真的吗?

对媒体保密的原因在于陈永正新政后将对微软（中国）进行一系列调整。在整个调整结果没有出来之前，公布此消息会让微软（中国）显得被动。所以，连唐骏事先都一点也不知道。

唐骏后来说："我和当时微软大中华区总裁黄存义有权力之争。我是中国区总裁，他是大中华区总裁。那时候我跟他的权力之争非常明显，外人看了还是蛮激烈的。但这不是我的问题，也不是黄存义的问题，而是微软架构的问题。

"我跟总部反映，微软不需要有双重架构，应该把它取消。但美国人判断不是架构的问题，是人的问题，只要派一个好的人就能解决，所以很快换了一个陈永正进来。"

出身惠普的黄存义在2000年出任微软台湾公司总经理。在过去的工作中，他赢得了微软亚太区原总裁罗迈克的青睐，罗迈克力主黄存义出任微软大中华区总裁。

黄存义就任大中华区总裁后，旋即成立了微软大中国区销售团队，并通知微软（中国）公司北京市政府采购等重要项目全由这个团队负责。结果，整个采购过程中，在操作系统和办公系统软件项目中

微软无一中标。七家竞标的企业，微软竟是唯一一家没有入围的。微软总部对黄存义的不满由是开始。

但唐骏没有想到的是，黄存义和他一样被冷落了。唐骏知道这个情况的第一反应，是有点心凉。

“那是8月11号，我一到办公室就接到黄存义的电话。他说：‘唐骏，你知道吗，网上说陈永正要加盟我们。’我赶紧上网，一看果然是。我们俩马上同时打电话给总部，那时候总部是凌晨，说你们等着，公司会发邮件就这件事跟大家做解释。这下我们知道，这已经是一个结果了。”

唐骏的自尊心受到了极大的伤害。在没有协商的前提之下，一下子挖来一个人。而黄存义更是悲剧，连有人要取代他的位置都不知道，还是从网上看到的。这是职业经理人的悲哀，也几乎是所有跨国公司的悲哀。

“当然总部安慰我说：Tim(陈永正英文名)是一个非常好的人，你可以跟他好好合作。可我知道谁来都没用，不是黄存义的问题，也不是谁的问题，是架构的问题。我跟陈永正说，要解决问题，只能让我离开，你也别再去招任何一个中国区总裁。事实上，我是最后一任微软（中国）区总裁，我离开之后就取消了。”

其实，这正是唐骏天真和幼稚的地方。这就是“公司政治”：挖你的时候一定会和你反复探讨，尊重你的意见，满足你的条件；但是，一旦需要调整，就必须对你保密。很少有企业在调整你的位置之前，或在你的头上安插另一个位置之前，征求你的意见的。

两个月后，10月17日，微软一次秘密会议上，得到总部许可的陈永正采取了快刀斩乱麻的方式，正式进行结构调整。会后，陈永正立即给微软（中国）全体员工发了一封信，宣布了“公司新思维”。

令人吃惊的是，这个重要的会议，唐骏却没有参加。据微软内部人士说，近两个星期的微软北京高层会上都已经没有唐骏参加了，唐骏一直待在上海。唐骏在北京的办公室也在一周后撤消了。离开北

京，就意味着离开了微软（中国）的权力中心。至少，唐骏在微软（中国）已经被“边缘化”了。

微软一些内部员工提前就知道了这个高层会议，甚至传言唐骏可能不再担任微软（中国）公司总裁一职，而只是负责微软在中国的两大技术中心和微创公司。虽然最终的结果，唐骏仍然担任微软（中国）总裁，但实际权力已经被大大削弱，实际上跟微软员工的预期并没有实质性的区别。

很多安排，总是在第一当事人不知道的情况下进行的。这说明你已经处于一个尴尬的位置。唐骏明白了，是到了该选择的时候了。摆脱尴尬的方式，不是对抗，而是审时度势，理性地撤离。

10月18日，有报道称，“陈永正已经展开了铁腕手段，目的就是要打造一个‘中央集权制’的微软大中华区，彻底改变这个微软大中华区过去那种有名无实的局面。”

很快，微软新领导层名单“提前曝光”。虽然名单中，唐骏仍然是总裁，但有意思的是，当天网络上就出现了一个调查题目：

1．你认为唐骏还能东山再起吗？

总票数：1436票，认为“能”的占42.62%，“不能”占43.04%，“说不好”占14.35%。2．你认为唐骏在微软（中国）总裁的位子上还能坐多久？

总票数：1528票，其中认为3个月的占了34.03%。

第3节　第一次感到如此的孤单

从领衔主演突然成了观众席上一个边缘的看客，无论如何，唐骏很受伤。

在新管理架构下，唐骏已经找不到北，也失去了激情：“我要做的是每天上班都要有激情，我要找到一种我最能接受的方式。”微软曾要求唐骏回到美国总部发展，但回到总部并不是一个好选择。

同时，多家厂商向唐骏伸出橄榄枝，唐骏开始认真考虑去留问题。他不能再在这里待下去，否则，对他，对微软，都是一个难题。职业经理人的职业原则中重要的一条，就是“在其位，谋其政”，能为公司的大局着想，而不是争权夺利。

唐骏那个时候的情绪，一度跌落到了极点。

2003年11月1日，茫然的唐骏一个人出游，开始了他的“毛泽东故居之旅”。唐骏说：“这么多年来，第一次感到如此的孤单寂寞”。还是来看看他当时的日记吧：

小时候家里有一个印有毛主席故居韶山的茶杯，是父亲当年去韶山出差（时）带回来的。童年时代好像就是在这样的环境中长大的，读的是毛主席的书，听的是红太阳的歌，看的是歌颂社会主义的电影，内心深处一直有一种对毛主席的敬仰。

当飞机降落在长沙机场的时候，没有觉得特别，但当我意识到这次外出就一个人的时候，在人群中，我这么多年来第一次感到如此的孤单、寂寞。

到了湘潭，才发现这是一个只有10万多人口的中小城市，中国中部地区的一个很平常的城市。不知是我心情的反差还是湘潭和北京、上海的反差，心情感觉压抑。

打消了游览湘潭的念头，其实我已经都看过了，坐车转了一下，决定改变行程，下午就去韶山，也许那里能找回一点感觉。

一个多小时的车程，很快就到了韶山。来的人很多，更多的是和我一样大，甚至更大一点的人，也许都是想来这个中国革命的圣地看一下，留个影。看得出，大家是在旅游。

我还是觉得很沉重，尽量不去想最近发生的一切，但是当你一个人的时候，确实很难。我也不知道我来这里是为了什么……

一个人找不到游览的感觉，就在毛主席故居前的河塘边找了一个地方坐了下来。什么对我来说最重要？事业、财富、荣誉、家庭、健康、朋友、快乐……以前的我，对这些都很看重，都很重要，似乎到了追求所有的一切，追求每一个完美的境界。静静的想过去所做的一切，我现在觉得很累很累，在为别人生活着。

我坐在那里静静的想（以前的我，好像都是意气风发，没有时间，更不会去想这些……）但是我知道，当时的我，并不是在为其中的一个目标而去努力，当时的我并没有觉得累，至少说没有去想过我在为什么努力。我是在为我自己的信念，在为一种信念一直在努力，那时的我觉得很充实，那个时候的我很真实。

当你觉得很累的时候，一定是一种心理的压力。这样的感觉，这样的压力会让我消沉，会让我失去自我，如果不改变的话。

我害怕失去自我，我要改变现状，努力改变，没有人可以帮我去改变，没有人知道怎么去改变，只有我唐骏自己，我再告诉我自己。

我想好了，我知道了……坐在回湘潭的车上，我不断地告诉自己，唐骏，你要改变自己，努力改变自己，找回你自己……

相信你过去做的，继续去做你想做的，那才是你，真正的你……

回到上海，反复思量后，唐骏决定了离开。

选择恰当的时机离开，是一个职业经理人不能回避的问题。而选择恰当的方式，向公司提出辞呈，也是一个颇费心思的事情。

2003年12月，唐骏向微软的第三号人物凯文•琼森（KevinJohnson，负责全球销售和市场部门的微软集团副总裁，微软

最高层实权人物之一。编者按）透露了自己的想法。正在度假的凯文•琼森非常吃惊，立即拨通了唐骏的手机：“唐，不要离开”。

凯文和唐骏关系非常好。唐骏负责上海全球技术中心的时候，凯文曾是唐骏在总部的直接上司；一年前凯文•琼森带领微软高层访华，唐骏全程陪同。

微软CEO鲍尔默、微软副总裁李开复（当时他还未离开微软到Google）知道唐骏的想法，也大吃一惊。他们马上意识到，在对唐骏的安排上，出现了一些他们不愿意看到的情况。两人竭力挽留唐骏，鲍尔默亲自给唐骏发了邮件，希望他能和凯文•琼森好好沟通一下。

凯文劝唐骏回微软总部，唐骏表示“再留下来没什么意思，如果回总部，当然做技术是最好的选择，可是我想做市场。没有挑战，没有激情，没有兴奋。我希望换一种方式。”

让唐骏没有想到的是，比?•盖茨知道情况后，立即打来电话，言辞恳切地挽留他：“唐，能否不走？你可以选择总部更高的职务，负责中国、印度、巴西、俄罗斯4个国家的市场。”唐骏感动得在电话那边差点落下泪来。他对盖茨说了什么，已经不记得了，他只知道自己最后拒绝了他的偶像盖茨。

放下电话，唐骏知道，离开的时刻到了，不能再拖延，要快刀斩乱麻，他必须和陈永正交底。唐骏长长地吁了一口气，静下心来。现在要考虑的，是离开前，该做些什么？离开后，又将做些什么？

唐骏倒不担心他的收入和未来的去向。去向他已经很明确了，薪水也不是问题。即使唐骏10年不工作，这几年的收入也足够他开支了。

但是，这种失落的心情，却是任何报酬都无法弥补的。

第4节　史无前例的“荣誉总裁”(1)

微软2004新春媒体见面活动上，打扮成“店小二”模样的陈永正和唐骏一同出现，出乎很多记者意料——陈永正上任后，唐骏就从媒体面前“蒸发”了，一切有陈永正出现的场合均不见唐骏的身影。

这次却很特殊，在媒体见面会前，唐骏和陈永正在旁边的一个小屋中谈了半天。两个人谈了什么谁也不知道，微软（中国）公司的其他高层都在外面耐心等候，不过结果应该是皆大欢喜，因为随后两人在敬酒时还开起了玩笑。

唐骏可能就是在这个时候，向陈永正交了底。陈永正不可能没有察觉到唐骏的退意，上任后他和唐骏谈过几次，提出各种方式挽留唐骏，但是局面不是陈永正和唐骏能够改变的，甚至也不是微软总部能够改变的。

微软变革的战车一旦驱动，就只能往前，不达目的不罢休，在此之前，没有人能够让它停下来。而唐骏也是这样一个人，一旦决心已定，四头牛都拉不回来。

很多真正熟悉唐骏的人都说：“唐骏是很单纯的人，像个大孩子。”也许唐骏有些理想化。但正是这种理想化，让他愿意放弃很多常人不舍得放弃的东西，走到今天。

陈永正非常理解唐骏的心情。他找到唐骏谈了两次，第一次是挽留唐骏：“唐，留下来，我们一起把它做大。”唐骏微笑着推辞了。看得出来，微笑的后面是难言的苦涩。

第二次，他找到唐骏，开始考虑如何给唐骏一次完美的谢幕。

唐骏想起了大学时代看过两遍的卓别林的《舞台生涯》，他第一次感觉到生活就是这么奇怪，仿佛生命中所有的事情都是预先安排好了的。

“即使你觉得你的戏还没有演完，新的演员已经代替你成为主角了，这里的忧郁就象卓别林所演的《舞台生涯》中那些老演员的心

情：苦涩而又不无欣慰，黯然而又稍觉轻松；另一方面，我们又感到高贵，因为我们可以体面、庄严地退场，因为我们完成了自己的使命并给新来者腾出了地方”。何怀宏先生在他翻译的马可•奥勒留《沉思录》序言里，曾经谈到这种谢幕。

但是，唐骏永远相信，过去不可得，来日尚可追。这就是深深隐藏在唐骏内心的动力和成功的密码。他相信未来的命运在自己手中。他相信，有的时候，我们遇见了红灯，只是需要暂时的停顿，或绕道而行。

现在，唐骏要做的，是把告别过去的舞台，当作未来的序幕。唐骏虽抱憾离去，但对于唐骏的业绩，微软内部仍给予了极大的肯定。对唐骏离开的“善后”工作，微软可谓颇费心机。毕竟，唐骏不是因业绩不佳，也不是因管理不力而离开微软。微软绝对不希望被人理解为“卸磨杀驴”。

刀枪入库，闲置的将帅反而成为一道难题。

微软终于找到一个恰当的方法，给了唐骏一个至高无上的名分。这让唐骏非常惊讶，也彻底治愈了他的伤感。

2004年2月3日下午，微软大中华区CEO陈永正在给全体员工的电子邮件中写道：“无论是在产品开发和产品服务支持方面，还是在努力扩大微软在中国的业务方面，骏都做出了重要的贡献。我想借此机会感谢他所作出的重要贡献。鉴于他的成功业绩，公司决定授予唐骏‘微软（中国）公司荣誉总裁’称号。请大家和我一起恭喜他获得了如此高的肯定，并祝愿他在新的领域里取得成功。”

唐骏的离开，意味着微软在中国一个时代的结束。从此微软不再设立“微软（中国）总裁”职务。从这个层面来讲，史无前例的“荣誉总裁”称号并不仅仅是一个安抚工具，而是一枚纪念章。陈永正想到并提出了这个主张，也足见其一番苦心。

第4节　史无前例的“荣誉总裁”(2)

北京时间3日晚，凯文•琼森发给唐骏的电子邮件进一步表现出了微软的诚意：“骏，谢谢你对微软做出的贡献。我很高兴你能够带着‘荣誉总裁’的称号开始新的工作。”

“我已经很满足了。”唐骏说。事实上，“荣誉总裁”更深一层的含义是，唐骏不管到哪里，永远也是微软的人。而比尔•盖茨的电子邮件则让唐骏感动得说不出话来：“你在公司的工作非常了不起，我盼着能见到你回来。”

微软的这一举动，其实也保护了微软。2003年11月25日，已经有传言说：唐骏将转投Linux。蓬勃发展的Linux正是微软所头疼的。但唐骏的一个老同事评价说“绝无可能，因为唐骏很爱微软”。唐骏当然不会那样做，除了爱微软，他还珍惜自己的职业道德和荣誉。如果加盟Linux，属于竞业禁止范围。

微软10年，唐骏把他最富激情的岁月给了微软。他是最勤奋、最敬业的微软人之一，永远是最早来公司最晚离开办公室的人，每天工作在12小时以上。这10年，他凭着聪明与努力，从一名普通的软件工程师一步步成长为身价上千万(人民币)的公司总裁。

2004年2月8日，唐骏正式从微软退休。有媒体说：“退休，一个足以入选2004年在华跨国企业最佳商业创意的方案。从来没有任何一家跨国公司在中国如此实践过，颁发‘荣誉总裁’称号在微软也是史无前例的做法。”但“退休”这个词，对唐骏来说，并不是一件容易的事。毕竟在微软工作了10年，并且在微软（中国）区总裁位置上坐了20个月之久。毕竟这里曾经让他全力投入，付出了那么多的心血，毕竟他在这里获得了前所未有的荣誉，他甚至正准备大展宏图，将事业推向另一个高峰。

“退休”的消息正式披露，一贯强势的唐骏始终处于伤感之中：“这些天我都要待到深夜一两点钟，我想在微软的办公室多待一会儿，想

再用微软的邮箱多发一封信……我很难过……要离开这家公司，真得很留恋。就像恋爱10年，你还依然爱着这个特别优秀的恋人，而却由于某种原因不得不分手。”

一个罗马皇帝曾经说过：“……可是我还没有演完五幕，只演了三幕！——说得对，但在人生，三幕就是全剧，因为怎样才是全剧，决定于那个先前曾经构成这部戏的原因，现在又是宣布这幕戏结束的原因，可是你却两方面的原因都不是。那么，满意地退场吧。”

那段时间的唐骏，虽然如此劝慰自己，但好像依然特别地脆弱和容易伤感。他在2月3日的日记里这样写着：

“随着宣布我离开微软的时间逼近，我越来越怕起来了。以前的我喜欢一个人的时间和空间，这样我可以不在乎周围的人和事，可以让自己静静的，拥有平时没有的空间。但是现在的我怕离开那一瞬间的感觉，怕突然失去周围一切的感觉，我开始怕孤独了……

“而这几天我却发现过去我所拥有的，一下子突然离我而去了，10年的积累一夜间突然蒸发……但这还是要发生的，我知道。只是说我怎么去面对它，面对周围的一切。

“其实也没什么，我不也是从什么都没有开始的吗？我不断的在安慰我自己。“我还是觉得把我离开的消息放到最后的时刻，这样我还可以多拥有一点10年的感觉，哪怕是最后一刻。

“感觉到了，我在微软的日子是倒计时，不知是幸福还是痛苦，一种伤感，真的就这么离开了？如果说微软的10年我很舍不得的话，我更舍不得周围的一切……

“发完给员工的信，离开我的办公室，已是凌晨一点了，这300米的路，我走得好珍惜，我一直在多看一下周围，我知道以后这么晚走这条路的日子也许没有了。”

第5节　当微软已成往事，谁的眼泪在飞

2004年2月8日，谢幕的时间到了——唐骏正式离开工作了10年之久的微软。

从懂事之日起，唐骏就没有流过一滴眼泪，但在告别大会上，他当着所有人的面哭了，他并不想掩饰对微软的留恋。

“和大家说再见不是件容易的事，这里有我深爱的团队，深爱的同事，这里的一切是那么的熟悉，那么的亲切，”唐骏说，“过去的10年里，我从来没有想也不会去想我离开微软的那一天，我一直觉得它会离我很遥远，很遥远，我怎么也没有想到这么快就要和大家说再见了”。

“我很满足，在微软（中国），在全球技术中心和在微创的日子我都很满足，我喜欢和大家一起的感觉，我还一直想着我们重上井冈，我还想着我们一起欢庆我们的10周年，我还想着我们可以一直在一起办公……因为我叫得出每位同事的名字，那么的真实、亲切”。“微软像一所大学，而我以优等生的成绩毕业了，”唐骏说。

台下的许多人都哭了。充满着青春激情，充满着热烈梦想，对生活敏感的那些刚刚工作没有几年的男孩女孩们都哭了，哭得很伤心。

再见，朋友！

再见，微软！

晚上，唐骏和曾经同舟共济的同事们一起喝酒。借着酒，借着烛光，借着台湾诗人席慕容《时光九篇》中的一首诗，最能表达唐骏此时的心情：

整个上午，我都用在努力调整步伐好进入行列，

整个下午，我又要为寻找原来的自己而走出人群。

为了争得那些终必要丢弃的，我付出了整整的一生。

那天晚上，唐骏听到了很多首歌，但只有一首他永远难忘：《谁的眼泪在飞》，是他的同事唱的。他的双眼模糊了。当时钟敲响午夜

12点，唐骏最后对过去，对过去的老部下们说了一声：“再见!”

微软（中国）“唐骏时期”正式结束。

自此，微软大中华区＋中国区的统一架构已搭建完毕，二十来名管理人员已悉数到位，微软针对中国的新战略规划至少在人员和组织体系上已清晰明朗。

“陈永正时期”正式开始。